PROJECT MANAGEMENT

THẬT ĐƠN GIẢN

QUẢN LÝ DỰ ÁN

Hành động và tri thức
của những nhà quản lý dự án
xuất sắc nhất

STEPHEN BARKER
ROB COLE

Minh Thư *dịch*

alphabooks
NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Stephen Barker & Rob Cole

QUẢN LÝ DỰ ÁN

QUẢN LÝ DỰ ÁN – THẬT ĐƠN GIẢN!

Trong môi trường kinh doanh hiện đại và trong các hoạt động xã hội nói chung, con người thường xuyên phải làm việc với các dự án. Xây một ngôi nhà, tổ chức một chương trình, nghiên cứu một sản phẩm mới... đều được coi là các dự án. Nhưng để các dự án này thành công là cả một bài toán đau đầu. Kể cả khi bạn có trong tay nguồn vốn và nhân lực dồi dào, được khuyến khích bởi rất nhiều niềm tin và kỳ vọng... thì cũng không chắc bạn sẽ thành công. Tỷ lệ các dự án thành công nói chung không vượt quá 30% và đôi khi kết quả chỉ là một đống đổ nát, đầy những sai lầm và hối tiếc. Sự thành bại của bất kỳ dự án nào cũng phụ thuộc rất nhiều vào vai trò của người quản lý dự án, vì thế mà kỹ năng quản lý dự án ngày càng trở nên quan trọng.

Cuốn sách Quản lý dự án của Stephen Barker và Rob Cole sẽ là bản hướng dẫn tuyệt vời cho các nhà quản lý trong công việc thú vị nhưng cũng đầy thử thách cam go.

Trong cuốn sách này, bạn sẽ tìm thấy:

• Nghệ thuật lên kế hoạch dự án.

• Cách quản lý nguồn lực, đặc biệt là nguồn lực dự phòng.

• Những phương thức hữu hiệu nhất để đối phó với các rủi ro và vấn đề phát sinh.

• Cách thức điều hành và hỗ trợ các thành viên dự án phát huy tối đa năng lực.

• Những sai lầm có thể khiến dự án sa lầy mà người quản lý dự án không được phép mắc phải.

Không chỉ tìm thấy những chiến lược, kế hoạch tổng quát, độc giả còn tìm thấy trong cuốn sách những bí quyết quý giá, có khả năng quyết định thành công của mình. Đó là hãy chọn những dự án thuộc chuyên môn, những lĩnh vực bạn hiểu biết tường tận, luôn kiểm tra để không bị những con số đánh lừa,... Và trên hết, muốn quản lý tốt dự án, bạn hãy là một người hỗ trợ tích cực các thành viên để thổi bùng lên ngọn lửa nhiệt tình trong họ.

Với mục đích cung cấp những kỹ năng cơ bản và thiết yếu trong quản lý dự án, Alpha Books đã chọn dịch và xuất bản bộ sách này.

Xin trân trọng giới thiệu cùng độc giả!

Hà Nội, tháng 4/2009

Công ty Sách Alpha

1

CÁCH THỨC ĐỂ QUẢN LÝ DỰ ÁN XUẤT SẮC

"Giá trị của một cuốn sách được đo bằng những gì mà bạn học được từ nó."

James Bryce (1838-1922)

Mở đầu

Bạn có khao khát trở thành một nhà quản lý dự án xuất sắc không? Bạn mới được tham gia quản lý dự án và mong muốn phát triển nhanh các kỹ năng của mình? Hay bạn là một chuyên gia giàu kinh nghiệm đang tìmmột lớp học nâng cao? Nếu bạn đang cố gắng thực hiện mục tiêu đó thì đây là cuốn sách bạn cần tìm.

Trong cuốn sách này, chúng tôi đã đúc kết những điều cần làm để có thể trở thành một người quản lý dự án xuất sắc dựa trên những thuận lợi, khó khăn mà nhà quản lý gặp phải. Nhưng trên hết, chúng tôi luôn trăn trở về những trải nghiệm thực tế khi bắt tay vào làm một công việc nào đó. Với trên 30 năm kinh nghiệm về quản lý dự án, chúng tôi đã rút ra nhiều bài học từ những thành công và cả thất bại.

Kinh nghiệm

Thực tế cho thấy, nếu chỉ dựa trên kinh nghiệm, bạn sẽ không thể trở thành một người quản lý dự án xuất sắc. Bạn còn cần phải tự nghiên cứu và nhận được những lời khuyên hữu ích.

Trước khi quản lý, bạn nên ý thức được rằng các dự án không phải lúc nào cũng diễn ra đúng như kế hoạch. Trên thực tế, bạn có thể

lâm vào cảnh vượt quá ngân sách, chậm tiến độ và bàn giao khi sản phẩm chưa hoàn tất. Rõ ràng, những thất bại diễn ra thường xuyên và một số cuộc điều tra đã công bố tỉ lệ dự án thất bại chiếm 70%. Tại sao tình trạng này lại xảy ra?

Phần lớn nguyên nhân là do các dự án không được chuẩn bị kĩ và quản lý yếu kém. Trách nhiệm đó thuộc về người quản lý dự án. Nhận định này có thể khắt khe nếu dự án thất bại do các yếu tố khách quan, nhưng dù sao người quản lý vẫn phải chịu trách nhiệm về dự án của họ. Thất bại thường không chỉ do thiếu kinh nghiệm, bởi ngay cả những nhà quản lý dày dạn cũng có lúc đưa dự án của mình vào ngõ cụt.

Trên thực tế, vẫn luôn có những nhà quản lý thành công, chúng tôi phong cho họ là những nhà quản lý dự án xuất sắc. Chúng tôi sẽ chia sẻ với các bạn các kỹ năng họ sử dụng. Những lời khuyên chúng tôi đưa ra là sự kết hợp giữa lối tư duy truyền thống và kinh nghiệm thực tế để làm việc hiệu quả đồng thời nhận biết được các cạm bẫy.

Cuốn sách này có gì?

Quản lý dự án đôi khi giống như kinh doanh độc lập, tuy nhiên bạn không bao giờ đơn độc. Rất nhiều vấn đề bạn gặp phải cũng đã xảy ra đối với những người đi trước và cuốn Brilliant Project Management (Quản lý dự án) sẽ cung cấp cho bạn kinh nghiệm để xử lý các vấn đề.

Bí quyết

Khi chuẩn bị cho cuộc thảo luận về một dự án mới, bạn hãy dành một giờ trước đó để đọc lướt qua cuốnBrilliant Project Management (Quản lý dự án).

Lời khuyên của chúng tôi về quản lý dự án được gói gọn dưới dạng một quyển sách hướng dẫn. Bạn có thể đọc lướt qua hoặc đọc kỹ các chủ đề bạn quan tâm nhất. Bạn nên có sự chọn lựa về chủ đề mà mình quan tâm. Tuy nhiên, ở đây chúng tôi tập trung vào những vấn đề thực tế nhất và có thể áp dụng ngay lập tức. Chúng tôi sẽ chỉ cho bạn các bí quyết kinh doanh và cả cách tránh những cạm bẫy. Điều quan trọng nhất là lời khuyên này đã được các nhà quản lý dự án thử nghiệm thành công trong thực tế.

Chúng ta cũng cần phải nói về chủ đề quản lý dự án kiểu truyền thống cũng như về những người có khả năng làm tốt công việc

nhưng lại thường không được cất nhắc. Các nhà quản lý dự án không chỉ phải đối mặt với những kế hoạch phức tạp, rủi ro mà còn phải cạnh tranh với các đối thủ nữa.

Những chủ đề trong cuốn sách

Các kỹ năng quản lý dự án cốt lõi

Lên kế hoạch dự án, đối phó với các rủi ro và vấn đề phát sinh, cam kết chất lượng, lên kế hoạch và quản lý nguồn lực.

Các kỹ năng về con người

Lãnh đạo, tổ chức các buổi họp hiệu quả, tạo điều kiện kĩ thuật.

Các bài học

Lợi ích từ kinh nghiệm.

Chúng ta biết rằng không gì thay thế được kinh nghiệm thực tiễn nên nếu chỉ đọc cuốn sách này, bạn khó có thể trở thành một nhà quản lý dự án xuất sắc. Chúng tôi hy vọng khi bạn phát triển các kỹ năng của mình, bạn sẽ tìm đến sự giúp đỡ của cuốn sách như một lời nhắc nhở về các thói quen tốt mà người quản lý dự án cần có.

Năm lý do để trở thành một người quản lý dự án

1. Công việc thú vị và đầy thách thức. Bạn sẽ luôn bận rộn giải quyết các vấn đề và không lúc nào buồn tẻ.

2. Cảm thấy hài lòng hơn về công việc. Đặc biệt khi bạn thấy công việc nào đó sắp hoàn thành.

3. Sự đa dạng là gia vị của cuộc sống. Không có các dự án hoàn toàn giống nhau, và bạn luôn có cái gì đó mới mẻ để học hỏi.

4. Đó là công việc về con người. Bạn sẽ làm việc với nhiều kiểu người thú vị khác nhau.

5. Không bao giờ thiếu việc. Thế giới này sẽ không bao giờ thiếu các dự án đang cần được quản lý.

Trước khi bắt đầu

Khởi hành...

Một chuyên viên có tài đã đồng ý làm người quản lý dự án. Nhiều năm quan sát những người khác làm việc này – cả thành công lẫn thất bại – đã cho cô ý tưởng để trở thành một nhà quản lý dự án xuất sắc. Cô nhiệt tình đảm nhận vai trò đó với sự tư vấn của một đồng nghiệp dày dạn kinh nghiệm. Dự án cô đảm nhận gặp phải nhiều vấn đề, chi tiêu quá đà và chậm tiến độ trầm trọng, tuy nhiên nó giúp cô thử thách bản thân. Trong vòng 18 tháng, cô đã có thể giải quyết được những vấn đề của dự án và đang tư vấn cho những người quản lý trẻ tuổi hơn.

Quản lý dự án là một cách học hỏi nhanh chóng. Đôi lúc có thể sẽ có khó khăn nhưng không gì thay thế được phương pháp đào tạo qua thực tế công việc trong những hoàn cảnh đầy thách thức.

Hành trình để trở thành một nhà quản lý dự án xuất sắc rất thú vị. Bạn sẽ thấy và phải làm nhiều việc trên con đường đó. Tuy nhiên, bạn không phải chu du một mình. Hy vọng rằng bạn sẽ coi chúng tôi như những hướng dẫn viên du lịch hữu ích trong ít nhất một chặng trên con đường của bạn.

2

NGHỆ THUẬT LÊN KẾ HOẠCH DỰ ÁN

Lập bản đồ trước khi khởi hành

"Một kế hoạch tốt hôm nay còn hơn kế hoạch hoàn hảo ngày mai."

George S. Patton (1885-1945)

Mở đầu

Rất nhiều dự án đã thất bại. Sai lầm phổ biến là do các nhà quản lý yếu kém trong việc xác định những yêu cầu kinh doanh và không thực tế khi đưa ra hạn chót. Một dự án có thể sẽ thất bại ngay từ đầu nếu người quản lý của nó chỉ như người ngoài cuộc, bàng quan đứng nhìn những rủi ro có thể xảy ra. Có nhiều nguyên nhân khiến một dự án thất bại, nhưng nguyên nhân quan trọng nhất lại thường nằm trong khâu đầu tiên của quá trình lập kế hoạch hoặc có thể thiếu hẳn khâu đấy.

Một người quản lý dự án xuất sắc phải biết rằng một kế hoạch khả thi và vững chắc sẽ là nền tảng để quản lý hiệu quả. Mặc dù việc lên kế hoạch vừa là nghệ thuật vừa là một khoa học chính xác thì kinh nghiệm cũng như khả năng tư duy vẫn đóng vai trò quan trọng. Chúng tôi cung cấp một vài hướng dẫn hữu ích mà ai cũng có thể sử dụng và làm theo.

Ngay khi bắt tay vào tiến hành dự án, bạn sẽ phải sử dụng kỹ năng lập kế hoạch của mình. Rất có thể bạn sẽ vạch ra những kế hoạch phi thực tế và không căn cứ. Vì vậy, bạn cũng đừng ngạc nhiên nếu các hạn chót và những giả định cơ sở trong gói dự án ban đầu lại đầy những ý tưởng lạc quan vô căn cứ.

Mặc dù vậy, bạn vẫn còn hy vọng làm cho tình hình trở nên sáng sủa hơn, và thật trớ trêu là khởi điểm càng tồi tệ thì dự án càng có cơ hội thành công. Những nhà quản lý xuất sắc có khả năng cứu nguy cho những dự án bị eo hẹp về nguồn tài chính. Con đường để hồi phục bắt đầu bằng việc lập một kế hoạch khả thi.

Có phải dự án của tôi có một quá khứ sóng gió?

Bạn đang gặp rắc rối nếu...

• Dự án đó đổi tên ít nhất một lần để xóa đi quá khứ và khôi phục lại danh tiếng.

• Bạn là người mới nhất trong hàng loạt những người quản lý trước đó của dự án.

• Những người quản lý khác vô cùng sung sướng khi thấy dự án đó rơi vào tay bạn.

• Dự án của bạn đã được thực hiện trong thời gian dài mà chưa có được một kết quả nào.

Trước khi nghĩ làm thế nào để có một kế hoạch tốt và tạo ra kế hoạch đó ra sao, chúng ta hãy bắt đầu từ thời điểm dự án được trao cho một người quản lý.

Thực hiện một dự án

Đối với một nhà quản lý xuất sắc, định nghĩa về điểm bắt đầu của dự án chỉ đơn giản là khi bắt đầu nhận trách nhiệm. Khi bạn nhận dự án thì hầu như nó đã được hoàn thiện và đang được thực hiện theo một kiểu nào đó, và trong trường hợp xấu nhất thì dự án mới của bạn có một quá khứ sóng gió. Thậm chí ngay cả khi bạn tham gia từ khá sớm, có thể một vài công việc cũng đang được thực hiện hay đã được hoàn tất rồi. Có thể ai đó đã tuyển thêm một vài thành viên vào nhóm trước khi bạn gia nhập và họ đã gấp rút làm những việc họ cho là ưu tiên hàng đầu.

Khi bắt đầu một công việc mới, bạn sẽ phải thật bình tĩnh và cảnh giác. Với một người quản lý thì lúc nhận trách nhiệm một dự án mới chính là thời điểm xác định của họ. Thời kỳ đầu của dự án, ai cũng hứng khởi và không ai bị chỉ trích, sẽ là lúc thích hợp để bạn đặt câu hỏi mang tính xây dựng về những việc đã xảy ra trước đó và gợi ý những biện pháp để sửa chữa. Sử dụng thời kì chuyển giao ban đầu này để đạt được lợi ích lớn nhất và tiến hành một cuộc kiểm tra nhanh về tình hình dự án. Khi bạn biết được những

thiếu sót, bạn sẽ cần đến các kỹ năng để đưa dự án trở lại quỹ đạo ban đầu càng nhanh càng tốt.

Kiểm tra nhanh về tình hình dự án: năm câu hỏi hay khi bắt đầu

1. Mục tiêu của dự án có rõ ràng và dễ đánh giá không?

2. Có tài liệu nào ghi dự án cần phải cung cấp những gì và có khách hàng nào kí nhận là đã nhận được hàng như thế chưa?

3. Những cam kết hiện thời về sản phẩm bàn giao tiến độ và các nguồn lực trông thấy có thực tế không?

4. Nếu công việc đang được thực hiện trôi chảy thì có biên bản kiểm tra nào về các quyết định quan trọng đã được đưa ra và các giả định cơ sở không?

5. Liệu nhóm của bạn làm việc cùng nhau có hiệu quả không và mọi người có biết họ sẽ phải hoàn thành việc gì không?

Mặc dù không thể tạo ra nguyên tắc cho mọi hoàn cảnh khi bàn giao trách nhiệm nhưng vẫn có một phương pháp đáng tin cậy. Đó là khi dấn thân vào một dự án mới thì ít nhất mắt bạn phải mở hé, chứ đừng nhắm chặt cả hai mắt. Sự khởi đầu này là để đảm bảo rằng bạn có một kế hoạch thích hợp và vững chắc – nếu không có, bạn phải xây dựng kế hoạch càng sớm càng tốt.

Thực tế

Nếu bạn đảm nhiệm một dự án đã gần kết thúc, chỉ còn vài phần nhỏ chờ hoàn thiện, có thể đây sẽ là viễn cảnh của ngày tận thế. Người ta có thể thường thiếu thực tế khi đánh giá những thứ cần làm để hoàn thành dự án.

Cơ sở của một kế hoạch tốt?

Kế hoạch là tài liệu súc tích về những thứ bạn phải làm và cách bạn định đáp ứng. Nó ghi chép lại tất cả những điểm quan trọng liên quan đến dự án, từ mục tiêu, sản phẩm bàn giao cho đến những thời hạn chính và các yêu cầu về nguồn lực. Một kế hoạch tốt phải là nền móng tốt cho bất kì một dự án nào và phải tạo được niềm tin cho tất cả các bên liên quan.

Hành động lập kế hoạch là bước kiểm tra hữu hiệu tình hình dự án. Lập kế hoạch chính là cách chẩn đoán vấn đề nhanh nhất và bắt đầu giải quyết chúng. Với một dự án được xác định rõ ràng và

được tổ chức hợp lý, quá trình này sẽ trở nên đơn giản. Còn đối với những dự án mà nền móng chưa thật sự vững chắc (thực tế đã có rất nhiều dự án như vậy) thì đây sẽ trở thành một nhiệm vụ đầy thách thức.

Một kế hoạch không hoàn hảo vẫn tốt hơn là không có kế hoạch nào. Công bố một văn bản với cả những điều hay điều dở cũng là hữu ích, ngay cả khi văn bản đó rõ ràng có nhiều lỗi. Từ đó, những người đọc nó sẽ giúp bạn trau chuốt lại sau. Phương pháp này thường hiệu quả hơn là bỏ phí thời gian vào việc tạo ra cái gì đó gần như hoàn thiện ngay từ đầu.

Kế hoạch lớn hơn nhiều so với thời gian biểu

Nhiều nhà quản lý dự án vẫn nhầm lẫn về sự khác biệt giữa kế hoạch với thời gian biểu của một dự án. Nếu bạn yêu cầu một người bất kì trong số đó chỉ cho bạn kế hoạch dự án của họ, phần lớn sẽ đưa ngay ra thời gian biểu (phổ biến là biểu đồ dạng cột). Có một sự khác biệt rất lớn giữa hai loại văn bản thiết yếu này và mục đích sử dụng của chúng.

Thời gian biểu thường trình bày các nhiệm vụ và thời gian của dự án, và có thể là liệt kê các mốc quan trọng trong quá trình thực hiện. Thời gian biểu giúp người quản lý kiểm tra và giám sát tiến độ của công việc. Một kế hoạch xuất sắc của dự án cũng bao gồm thời gian biểu nhưng không chỉ có vậy.

Bảng dưới đây trình bày những nội dung bạn sẽ thấy trong một bản kế hoạch.

Những yếu tố cần thiết khi lập kế hoạch

Trong nội dung kế hoạch tổng hợp trên có những nội dung cụ thể bạn cần đặc biệt quan tâm. Những nội dung đó thể hiện nền móng kế hoạch của bạn và tương ứng với năm yếu tố mà bất cứ kế hoạch nào cũng phải nói đến.

Năm yếu tố tối quan trọng trong một kế hoạch hợp lý

1. Mục tiêu của dự án và những điều kiện phụ trợ.

2. Phạm vi dự án.

3. Các sản phẩm bàn giao chính

4. Các nhu cầu về nguồn lực.

5. Thời gian biểu của dự án ghi những ngày bàn giao sản phẩm quan trọng.

Phần còn lại của chương này sẽ được dành để nói lần lượt về năm yếu tố này, mặc dù một người quản lý dự án thường hỏi những câu hỏi về ngày giao sản phẩm trước tiên.

1. Xác định rõ các mục tiêu của dự án

Khi lập kế hoạch cho dự án, việc khách hàng hiểu rõ những mục tiêu chính và những điều kiện quan trọng nhất của dự án là vô cùng cần thiết. Nếu khách hàng còn chưa rõ họ muốn đạt được điều gì thì công việc lên kế hoạch của bạn sẽ khó khăn hơn rất nhiều.

Việc xác định mục tiêu có vẻ đơn giản nhưng rất nhiều dự án lại thất bại trong việc này. Khi bắt đầu một dự án, bạn thường phải đối mặt với những mục tiêu và điều kiện khá mơ hồ. Nếu như vậy, bạn phải làm rõ những nguyên tắc cơ bản đó, biến nó thành mục tiêu quan trọng ban đầu trong dự án trước khi nó đi chệch đường.

Chúng tôi không nói rằng những mục tiêu và điều kiện cần thiết phải được xác định rõ đến từng chi tiết khi mới bắt đầu. Tuy nhiên, trước khi công việc được tiến hành nghiêm túc, bạn và khách hàng nên có chung một cái nhìn tổng quan. Ví dụ, trong một dự án về xây dựng, quan trọng là phải biết bạn đang xây nhà một tầng hay xây khách sạn trước khi tiến hành đổ móng cho nó.

Những sai lầm mà người quản lý dự án không nên mắc phải

Một người được giao quản lý một dự án về IT. Dự án này đã được tiến hành từ vài năm. Công việc thảo ra bản báo cáo về những điều kiện cần thiết rất phức tạp, đã tiêu tốn rất nhiều công sức. Sản phẩm bàn giao quan trọng của dự án với phí tổn lớn là hệ thống NEF. Đang hào hứng muốn tìm hiểu có gì nằm phía sau hệ thống đó, người quản lý đã ghi tên nó vào các mục tiêu trên văn bản những điều kiện quan trọng. Văn bản đó có một câu là: “Mục tiêu của dự án NEF là đưa ra hệ thống NEF.”

Tiến hành một dự án mà không hiểu rõ mục tiêu kinh doanh quan trọng của nó cũng giống như chơi cờ vua mà không nói câu “chiếu hết”. Bạn đang gặp rắc rối trong việc kết thúc trò chơi.

Việc phân loại mục tiêu với điều kiện cần thiết của dự án rất quan trọng. Mục tiêu mô tả kết quả mong muốn của dự án nói chung, ví dụ như "xây một ngôi nhà đẹp và hợp túi tiền của những khách hàng mới mua lần đầu". Trong khi đó, các điều kiện cần thiết lại xác định rõ phải cung cấp những gì, ví dụ "ngôi nhà phải có hai phòng, một phòng ngủ đôi và một phòng ngủ đơn".

Có những khách hàng trình bày chi tiết thứ họ muốn mà không nghĩ nhiều đến sản phẩm họ muốn dự án phải đạt được. Có thể sẽ có một vài khách hàng coi bất kì một cuộc thảo luận nào về mục tiêu của dự án như là sự lạm dụng quyền hạn của bạn: "Cứ để mấy việc đấy cho tôi, anh hãy tập trung vào việc chuẩn bị những thứ tôi muốn đi."

Vì lợi ích của chính mình, bạn phải làm sao để không bị khách hàng chi phối như thế. Nếu đã quyết định được mục tiêu của dự án thì việc giúp khách hàng kiểm tra các điều kiện quan trọng có phù hợp và có hỗ trợ cho mục tiêu không sẽ dễ dàng hơn. Trong lần phân tích cuối cùng, dự án sẽ lại được đánh giá căn cứ vào các kỳ vọng của khách hàng. Nếu ngay từ đầu khách hàng không bị buộc phải nói rõ họ muốn cái gì thì cuối cùng rất có thể họ sẽ nói rằng: "Đây không phải là thứ tôi muốn."

Dự án vẫn có thể được thực hiện ngay cả khi khách hàng không thể chỉ ra căn cứ, cơ sở của nó. Trong trường hợp này, nhiều dự án đã làm như vậy và một vài trường hợp đã thành công. Tuy nhiên, nếu các mục tiêu được xác định rõ ràng thì cơ hội có được một kết quả khả quan sẽ tăng cao.

2. Giới hạn phạm vi

Mọi dự án đều cần một báo cáo hợp lý về phạm vi. Báo cáo này mô tả giới hạn những thứ mà dự án sẽ thực hiện hay không thực hiện. Thường thì người tài trợ cho dự án luôn tránh xác định phạm vi quá chặt chẽ vì họ cho rằng như thế sẽ dập tắt sự sáng tạo của họ cũng như sẽ giới hạn khả năng bổ sung các điều kiện. Tuy nhiên, việc tránh để không bị mơ hồ là vô cùng quan trọng.

Phạm vi rõ ràng sẽ mang lại ranh giới hợp lý để điều khiển sự thay đổi. Nó giúp người quản lý dự án đảm bảo rằng ai cũng hiểu được tác động của việc điều chỉnh phạm vi và không nên lẫn lộn điều này với việc cố gắng ngăn cản sự thay đổi. Theo cách này, đội ngũ tham gia dự án sẽ có thể xác định những công việc phụ thêm và nhất trí với những chi phí bổ sung. Xác định rõ ràng phạm vi sẽ đem đến lợi ích cho cả hai bên.

Bất kì một dự án nào cũng có nguy cơ "rão phạm vi", đó là quá trình dần dần mở rộng công việc nhưng thiếu sự quản lý hiệu quả những tác động của nó. Ai cũng có thể gặp phải vấn đề này: mục đích ban đầu của bạn chỉ là cải tạo phần bể ngoài căn nhà song cuối cùng có thể biến thành dự án nâng cấp nhà ở vô cùng tốn kém, một chuyến mua sắm có thể tiêu lạm cả vào tiền gửi ngân hàng trong khi bạn chỉ muốn tìm một bộ quần áo mặc đi làm.

Bí quyết

Chỉ rõ những thứ dự án sẽ không giải quyết cũng như những thứ nằm trong phạm vi dự án. Đừng lệ thuộc vào giả định của bất cứ ai.

Bạn nên nói rõ về những thứ không được ghi trong giá bán ngay từ đầu để tránh bất đồng sau khi chuyện đã xảy ra, mà chắc chắn sẽ có những lời buộc tội lẫn nhau giữa cả hai bên. Ví dụ, nếu một dự án xây nhà không bao gồm phần bếp thì phải nói rõ ngay từ ban đầu. Vì lợi ích của các bên, khi bắt đầu phải tránh tất cả những hiểu lầm từ gốc rễ.

3. Xác định các sản phẩm bàn giao chính

Không người bình thường nào lại đồng ý rằng nhiệm vụ của một công ty xây dựng lại vẻn vẹn trong mấy chữ "xây nhà". Ít nhất, trong báo cáo về các sản phẩm bàn giao cần có phải là: một ngôi nhà ba phòng ngủ với hai phòng tắm, có vườn, kèm theo các mục phụ khác như các bản vẽ và thiết kế khu vườn của kiến trúc sư.

Nguyên tắc cơ bản này cần được áp dụng ở mọi dự án: phải đảm bảo tất cả những thứ hữu hình đều được xác định và thống nhất từ trước. Đánh giá dự án theo cách này sẽ không khó với bạn. Nhưng nếu bạn thấy đó là một nhiệm vụ khó khăn thì sẽ có một lời cảnh báo đúng lúc cho bạn về việc thiếu hiểu biết về nhiệm vụ dự án.

Bí quyết

Hãy làm một bài kiểm tra về các sản phẩm bàn giao chính so với các mục tiêu, xem chúng có được điều chỉnh khớp nhau không. Hai bên tham gia đều phải có liên quan trực tiếp hoặc gián tiếp đến mục tiêu của dự án và ngược lại.

Có thể thấy ngay lợi ích của việc tập trung vào các sản phẩm bàn giao mà không phải vào những hoạt động. Một dự án dựa trên

những sản phẩm bàn giao hữu hình sẽ dễ quản lý hơn rất nhiều. Nó cho phép bạn cụ thể hóa cái cần phải thực hiện và theo dõi tiến độ công việc cụ thể.

4. Các nguồn lực thực tế

Nhà tài trợ dự án của bạn sẽ theo dõi chặt chẽ giá cả và một trong những câu hỏi sống còn là: bao nhiêu? Bạn sẽ có ngay sức ép phải kiểm soát các nguồn lực cũng như chi phí, và thậm chí còn phải giảm bớt chi phí. Sự cẩn trọng và rõ ràng về tài chính không có gì sai nhưng sức ép này đôi khi thành ra lố bịch. Bạn cần cảnh giác với những yêu cầu giảm chi phí hay những thủ thuật về tài chính tương tự khi mà ngân sách dự án còn rất khả quan.

Việc chống lại sức ép ban đầu đòi hỏi bạn phải chấp thuận một ngân sách phi thực tế là điều rất quan trọng. Mặc dù có thể bạn sẽ không bị buộc phải cắt giảm ngân sách mà không có lý do, và những gợi ý có thể khá thuyết phục nhưng bạn vẫn cần phải cảnh giác khi chấp thuận nếu mới chỉ nhìn qua. Chẳng hạn khách hàng cứ nhất định: "Chúng tôi không cần một giải pháp hoàn hảo." Trên thực tế, kiểu thảo luận này hiếm khi bàn về những điều kiện quá phức tạp, nó thiên về việc phải có được sự cắt giảm chi phí mà không để lại hậu quả nào cả. Dịch nôm na sang ngôn ngữ dự án là: "Chúng tôi muốn mọi thứ như đã yêu cầu nhưng phải giảm chi phí."

Khi đã thỏa thuận được vấn đề ngân sách, ưu tiên trước hết của một người quản lý là phải xác định và kiểm soát những chi phí trong dự án của bạn; ưu tiên tất cả những thứ cần mua hoặc thuê để có thể phát triển các sản phẩm bàn giao trong dự án. Đó có thể bao gồm cả việc mua các trang thiết bị hay số tiền cần đến để thuê nguồn nhân lực từ bên ngoài cho dự án. Những chi phí này là kết quả trực tiếp trong dự án của bạn nên bạn phải sẵn sàng chuẩn bị một nguồn quỹ chính xác cho những công việc đó và sẽ phải chịu trách nhiệm về việc chi tiêu.

Bạn có thể có cái nhìn thoáng hơn về những chi phí vận hành không liên quan trực tiếp đến dự án, chẳng hạn như các hóa đơn của chi phí sưởi ấm và chiếu sáng. Chúng tôi không ủng hộ việc một nhà quản lý cố tình lờ đi những chi phí đã biết song công sức dành cho việc theo đuổi những chi phí lớn lại làm mất đi những nỗ lực dành cho các công việc khác của dự án. Hiếm khi người ta xem bạn là một nhân tố trong những chi phí đó, và làm như vậy chỉ tạo ra những rắc rối tài chính.

Những chi phí chính cần cân nhắc khi chuẩn bị ngân sách

1. Chi phí về nhân công bao gồm cả nhà thầu và tư vấn bên ngoài.

2. Mua hoặc thuê trang thiết bị máy móc để thực hiện dự án. Ví dụ: máy móc hay các công nghệ hỗ trợ.

3. Cơ sở vật chất cần có cho dự án và dự án phải chịu trách nhiệm. Ví dụ: thuê nhà ở tạm thời.

4. Những chi tiêu phát sinh khi các thành quả lao động của bạn lần đầu được chuyển giao. Ví dụ như chi phí đào tạo, marketting và chi phí triển khai một lần.

5. Những chi phí vận hành cho khách hàng để họ duy trì sự hoạt động của các sản phẩm bàn giao.

Chúng ta biết rằng xử lý tình huống ngân sách thực tế không đáp ứng được những kỳ vọng vốn không hề dễ dàng. Để bản đề xuất kế hoạch của mình không bị coi là vô lý, bạn cần phải có một biên bản kiểm tra rõ ràng về các ước tính chi phí. Biên bản đó phải bao gồm thông tin chi tiết về từng khoản chi tiêu trong tổng chi phí và nêu rõ bất kỳ một giả thiết quan trọng nào nếu được sử dụng.

Xác định các chi phí về nguồn lực cho kế hoạch của dự án mới chỉ là bước khởi đầu của quy trình. Lên kế hoạch và quản lý nguồn lực cẩn thận chính là một phần quan trọng trong quản lý dự án xuất sắc. Đó là lý do tại sao chúng tôi dành hẳn Chương 5 để nói về vấn đề này.

5. Một thời gian biểu khả thi

Sau khi hoàn tất phần chuyển giao sơ bộ, câu hỏi đầu tiên bạn sẽ bị hỏi đó là: “Khi nào chúng tôi có thể xem bản kế hoạch dự án của anh?” hay chính là thời gian biểu dự án như chúng ta đã biết. Các khách hàng trước hết sẽ muốn biết bạn dự tính khi nào sẽ hoàn thành dự án, nhưng đồng thời họ cũng cần một vài bằng chứng chứng tỏ rằng ngày tháng bàn giao đó có căn cứ.

Bạn phải biết chống lại sự cám dỗ làm vui lòng số đông khi đưa ra ngày bàn giao quá khả quan. Khi những lời biểu dương và chúc tụng ồn ào đã tan biến thì sẽ chỉ còn lại trách nhiệm nặng nề của bạn. Tốt nhất là bạn hãy trình bày kế hoạch của mình với một thời gian biểu thực tế và được lên kế hoạch kỹ lưỡng.

Bạn cần hiểu rõ kỳ vọng về thời gian của khách hàng nhưng cũng

đừng lập thời gian biểu chỉ dựa trên những kỳ vọng đó. Rất nhiều kế hoạch đã bị thất bại ngay khi mới khởi đầu do được bắt đầu từ ngày bàn giao bị ép buộc và công việc dồn lại phía sau. Một kế hoạch xuất sắc dựa trên ba nhân tố chính:

• Các sản phẩm bàn giao – dự án cần phải cung cấp

• Các nguồn lực – những nguồn lực cần có để hoàn thành dự án

• Những phụ thuộc – những phụ thuộc trong các khoản mục công việc của bạn

Để bàn giao dự án, bạn nên lập một thời gian biểu rõ ràng và logic. Bước đầu, nên chia dự án thành các nhóm công việc để dễ quản lý. Ví dụ: trong một dự án xây dựng:

• đổ móng

• xây tường

• lợp mái

• lắp cửa sổ

• hoàn thiện nội thất.

Cấu trúc này thường được dựa trên các sản phẩm bàn giao chính và phải phản ánh sự phối hợp liên tục của việc bàn giao hay của bất kì sự phụ thuộc lẫn nhau nào.

Bạn phải đưa sự chi tiết hóa trong xây dựng thời gian biểu lên một mức hợp lý. Cần phải thông tin đầy đủ về giai đoạn hiện thời của dự án để có thể theo dõi và thông báo công việc ít nhất là theo từng tuần. Tuy nhiên, chỉ cần xác định rõ các hoạt động trong các giai đoạn sau của dự án ở mức độ chi tiết hơn. Một kế hoạch đầy đủ phải tạo ra sự tin tưởng, còn dồn sức để xác định những hành động trong tương lai xa của dự án lại không phải là cách sử dụng thời gian lý tưởng.

Bí quyết để lập một thời gian biểu thực tế

1. Xây dựng thời gian biểu cho một dự án hoàn thiện. Thời gian biểu đó phải bao gồm phần tóm tắt của tất cả các hoạt động cho đến khi dự án kết thúc. Đây không phải là việc dễ dàng bởi có thể các giai đoạn đầu của dự án đã có tác động lớn đến những phần còn lại. Tuy nhiên, một thời gian biểu không có phần kết rất có

thể sẽ thành một dự đoán chính xác: dự án sẽ không bao giờ kết thúc.

2. Đưa ra thông tin chi tiết về các sản phẩm bàn giao chính. Thời gian biểu cần thể hiện khi nào và bằng cách nào các sản phẩm bàn giao chính của dự án sẽ được hoàn thành. Mỗi một lần giao một sản phẩm chính phải được đánh dấu như một mốc quan trọng của dự án.

3. Thiết kế sao cho thời gian biểu phải dễ theo dõi và báo cáo. Khi xây dựng thời gian biểu phải chú ý đồng thời đảm bảo nó được thiết kế hỗ trợ cho quá trình báo cáo. Như vậy bạn có thể sao chép tiến trình công việc trong thời gian biểu hay trích các thông tin để kết luận trong báo cáo của mình.

Mặc dù bạn là người chịu trách nhiệm nhưng cũng nên để các thành viên trong nhóm cùng tham gia xây dựng thời gian biểu. Đó là cách tuyệt vời để đưa ra cam kết về các hạn chót. Dự án của bạn sẽ dễ bị chệch đường nếu cả nhóm nghĩ rằng họ được xếp lại với nhau mà không cần ý tưởng của mỗi thành viên. Khi mọi việc trở nên khó khăn, nhóm của bạn sẽ dành thời gian hiệu quả để tìm ra các lỗi ngay trên thời gian biểu chứ không nên tiếp tục công việc.

Sai lầm mà người quản lý dự án không nên mắc phải

Một người quản lý tham gia vào một dự án đang trong tình trạng hết sức tứng quẫn – không có cơ hội để hoàn thành đúng hạn định. Giám đốc tài chính và người quản lý chương trình yêu cầu anh ta phải đưa ra ngay một kế hoạch mới và thực tế (một thời gian biểu). Vị quản lý này đã đưa ra một thời gian biểu mới dựa trên tiến độ thực tiễn, dùng cả những ước tính do nhóm bàn giao cung cấp. Hạn định rất ngặt nhưng vẫn có thể hoàn thành được.

Nhóm tham gia dự án trình bày kế hoạch của mình và vô cùng sửng sốt trước phản ứng của người quản lý chương trình: “Đừng bao giờ sỉ nhục tôi như thế nữa! Tôi sẽ rời phòng một tiếng; không thể tin được nữa. Hãy sửa lại thời hạn và đừng để mọi chuyện lặp lại khi tôi trở lại.”

Thật khó chịu đựng cảm giác bực bội khi thời gian biểu của mình không được đánh giá cao. Nhưng mọi chuyện sẽ còn tồi tệ hơn nếu bạn bị ép phải cam kết về một thời gian biểu không thể thực hiện được.

Cuối cùng, trước khi công bố, hãy ủy thác cho một đồng sự không

thuộc nhóm mình xem xét lại công việc. Sẽ rất có lợi nếu bạn nhờ một cộng sự thân thiện xem lướt qua thời gian biểu bằng "con mắt của người ngoài cuộc". Chọn ra người có kinh nghiệm phù hợp, không tham gia vào quá trình lên kế hoạch và nhờ họ đánh giá thời gian biểu cả về mặt hoàn thiện, sự rõ ràng và tính khả thi.

Tổng kết

Ngay từ đầu, một dự án sẽ có một sức cám dỗ lớn khiến bạn cứ xắn tay áo và bắt tay ngay vào công việc – có thể là bắt đầu một nhiệm vụ quan trọng, dễ thấy và tạo ra một ấn tượng tức khắc rằng mình là người tham gia công việc. Điều này cũng tương tự như một người thợ xây xây tường trước khi tham vấn kiến trúc sư. Ngược lại, nhiều người trước khi quyết định đốn một cái cây đã dành rất nhiều thời gian để "mài rìu". Chúng tôi rất ủng hộ cách làm việc có tính toán và lên kế hoạch này.

Dành thời gian cho việc lên kế hoạch chính là phương thức đầu tư hiệu quả nhất khi nhận một dự án. Khởi đầu, đừng bao giờ chấp nhận rằng dự án đang trong tình trạng tốt trừ phi bạn tận mắt chứng kiến và chứng minh được là nó tốt thật. Hãy bắt đầu bằng việc kiểm tra tình hình của dự án – nghiên cứu kỹ kế hoạch của nó – cứ cho là đã có – và kiểm tra lại xem kế hoạch đó có thật sự được xây dựng trên nền móng vững chắc không.

Bạn đừng bất ngờ nếu phát hiện ra rằng kế hoạch không tốt hay kế hoạch đó không thực tế. Cũng đừng quá ngạc nhiên nếu các mục tiêu không được xác định rõ ràng hay các sản phẩm bàn giao khá mơ hồ và mập mờ. Tình trạng này không hiếm như bạn tưởng, và đó cũng không phải là ngày tận thế nếu bạn hành động ngay lập tức. Hãy lập một kế hoạch thực tiễn và coi nó là ưu tiên hàng đầu của bạn.

Kết luận

• Khi nhận một dự án, hãy nắm lấy thời điểm đó để đảm nhận việc xem xét lại toàn bộ dự án.

• Đừng cố lập một kế hoạch hoàn hảo – hãy đầu tư thời gian vào việc giải quyết những vấn đề cấp thiết.

• Tập trung vào cái dự án của bạn cần cung cấp – chứ không phải cái cần làm.

• Khi nào? Bao nhiêu? Đừng buộc mình phải chiều lòng đám đông để rồi cam kết những kế hoạch bất khả thi.

• Đảm bảo rằng bạn có một kế hoạch được bản thân bạn lẫn cả nhóm tin tưởng.

3

QUẢN LÝ CÁC VẤN ĐỀ VÀ RỦI RO

Chuyển quản lý thành hành động

"Nhiều người nhầm lẫn giữa việc quản lý yếu kém với số phận."

Frank McKinney Hubbard (1868––1932)

Mở đầu

Theo một triết gia nổi tiếng người Ireland, có ba tuýp người: tuýp người tạo ra sự kiện, người để sự kiện xảy ra và tuýp người chỉ hỏi "Chuyện gì xảy ra vậy?"

Kiểu phản ứng đơn giản, thụ động này cũng có thể áp dụng chính xác cho các nhà quản lý dự án. Có những người đảm bảo rằng phải quản lý các vấn đề và rủi ro, có những người chỉ phản ứng lại khi sự việc xảy ra và sẽ nói: "Có chuyện gì với dự án của tôi thế?" Trong vài trường hợp, những người không biết quản lý vấn đề và rủi ro vẫn rất bình thản bởi họ không biết rằng mình đã gây ra phần lớn thảm họa đó. Việc này rất giống trường hợp một tài xế tồi vô tình gây ra tắc nghẽn rồi tỏ ra ngạc nhiên vô tội khi thấy chiến địa trải dài qua gương chiếu hậu.

Ngay cả một người quản lý tài giỏi nhất cũng hiếm khi làm chính xác như kế hoạch. Chắc chắn là những sự kiện sẽ xảy ra và rất có thể sẽ làm chệch hướng dự án của bạn, trừ khi những sự kiện đó được giải quyết nhanh chóng. Quản lý các vấn đề và rủi ro chính là một công cụ then chốt trong việc dự tính cũng như giải quyết những việc này.

Những sai lầm một người quản lý dự án không nên mắc phải

Những lỗi hệ thống trong một thể chế tài chính lớn có thể gây ra sự đình trệ và tổn thất nghiêm trọng về doanh thu. Rồi tiếp theo trong quá trình truy lùng thủ phạm, quản lý dự án – người đã tuyển dụng kẻ phạm tội lại khoác lác rằng: "Tôi đã nghi ngờ anh ta ngay từ hôm phỏng vấn rồi. Tôi hỏi anh ta có nhược điểm gì và anh ta thừa nhận rằng mình đôi khi rất bất cẩn".

Một vài người rất thích thú với việc cho người khác biết rằng chính họ đã biết chuyện gì sẽ xảy ra nhưng lại ngồi ung dung thờ ơ trước những hậu quả đã xảy ra bởi chính sự thụ động của mình.

Quản lý các vấn đề và rủi ro

Thật ngạc nhiên là có rất nhiều người trong nhóm dự án rất khó phân biệt "rủi ro" với "vấn đề". Trong phạm vi của một dự án:

• Rủi ro là một sự kiện có thể sẽ xảy ra, và nếu xảy ra nó sẽ đe dọa đến khả năng hoàn thành dự án;

• Vấn đề là một tình huống không được giải quyết và nó cũng sẽ có tác động tương tự.

Định nghĩa

Rủi ro là điều tồi tệ có thể sẽ xảy ra; vấn đề là điều tồi tệ đang xảy ra.

Quản lý vấn đề và rủi ro là phương pháp dự tính và giải quyết những sự kiện có thể gây ra những chệch hướng nghiêm trọng so với kế hoạch của dự án. Ở một mức độ khác, quản lý vấn đề và rủi ro giúp bạn chỉ ra chính xác từng khiếm khuyết trong kế hoạch của bạn và cho bạn một cái nhìn thấu đáo về tình hình chung của dự án.

Nhiều hơn cả quản lý

Nói về tầm quan trọng của việc quản lý vấn đề và rủi ro, thật đáng thất vọng khi nhiều nhà quản lý dự án coi đây là một công việc hành chính buồn tẻ. Một danh sách những sự kiện không chắc sẽ xảy ra cùng với những hậu quả nghiêm trọng đã được tạo ra ngay khi dự án bắt đầu. Bản danh sách hay còn gọi là nhật ký lập tức được sắp xếp ngăn nắp với hy vọng nếu mọi chuyện gặp trục trặc, cuốn nhật ký đó sẽ được lôi ra với tiếng kêu đắc thắng: "Tôi đã bảo rồi!"

Như vậy là hoàn toàn không hiểu bản chất vấn đề. Một người quản lý dự án xuất sắc biết cách biến những vấn đề và rủi ro thành yếu tố được liên tục xem xét trong suốt quá trình thực hiện dự án.

Những rủi ro và vấn đề chỉ là để nhồi nhét vào tài liệu dự án của bạn khi

• Tên dự án không còn chính xác vì bản danh sách đã bị bỏ đi từ dự án trước rồi.

• Những rủi ro và vấn đề được cập nhật mới nhất từ ngày thứ hai của dự án.

• Chuyện gì cũng trong rủi ro, ngay cả chuyện hết ngày rồi lại đến đêm.

• Chúng được giữ bí mật với những thành viên còn lại của nhóm dự án.

Tổng quan quy trình

Có một quy trình được xây dựng khá tốt để đối phó với các vấn đề và rủi ro. Quy trình này rất dễ hiểu, bao gồm ba bước:

1. Xác nhận. Xác định những vấn đề và rủi ro chính có nguy cơ đe dọa đến thành công của dự án.

2. Lên kế hoạch hành động. Đánh giá những việc cần làm để giải quyết vấn đề và rủi ro đó.

3. Kiểm tra và giám sát. Liên tục xem xét những vấn đề, rủi ro và điều chỉnh phương pháp tiếp cận của bạn khi cần.

Bạn chính là người thay mặt cả đội chèo lái quy trình này, nhưng những người khác trong nhóm cũng phải được khuyến khích tham gia đánh giá những vấn đề và rủi ro tiềm tàng. Cả nhóm phải có nhiệm vụ theo đuổi những hành động mà họ đã nhất trí thông qua.

Quá trình quản lý những rủi ro là một quá trình lặp đi lặp lại. Sau khi đã xác định và đánh giá về những vấn đề và rủi ro, cần phải thiết lập cơ chế để có thể thường xuyên giám sát những vấn đề đó. Quá trình đó bao gồm cả việc cảnh giác với những rủi ro và vấn đề mới nảy sinh, đánh giá lại những vấn đề đã được kiểm soát.

Phần còn lại của chương này sẽ được dành để khám phá sâu hơn từng bước của quá trình.

Bước 1: Xác định những vấn đề và rủi ro chính

Bạn sẽ thường gặp những vấn đề và rủi ro được mô tả mơ hồ và gọi chung chung. Nhiều nhà quản lý dự án xem việc xác định những rủi ro như một phép thử cho trí tưởng tượng của họ. Những sự kiện không tưởng, hoàn toàn không kiểm soát nổi nào mà họ có thể nghĩ đến?

Bí quyết

Đừng tốn thời gian lo lắng về những thứ nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn. Hãy chú ý đến những rủi ro và vấn đề ảnh hưởng trực tiếp tới bạn.

Nhiều rủi ro và vấn đề quan trọng sẽ trở nên rõ ràng ngay lập tức – nhất là với những nhà quản lý dày dạn kinh nghiệm. Kinh nghiệm quản lý những dự án tương tự của bạn đặc biệt có giá trị, bởi nhiều rủi ro cũng như các vấn đề thường dễ lặp lại nhau. Khi cùng với nhóm thảo luận ra những vấn đề và rủi ro tiềm tàng, trong đầu bạn nên ý thức về ba câu hỏi cơ bản sau đây:

1. Nguy cơ nào đe dọa việc giao hàng đúng mục đích? Nó bao gồm những lo lắng về việc phải sử dụng kỹ thuật quá cao và phức tạp hay chưa đạt được những yêu cầu đặt ra.

2. Nguy cơ nào đe dọa việc thực hiện đúng những thỏa thuận về chi phí của dự án? Ở đây chúng tôi muốn nói về việc chi tiêu quá mức, còn việc tiêu dưới mức quy định thường không phổ biến.

3. Nguy cơ nào đe dọa đến thời gian giao hàng? Một lần nữa, quá thời hạn là tình trạng phổ biến, các dự án hầu như không có thói quen kết thúc trước thời hạn.

Bạn cũng có thể hưởng lợi từ những phương pháp mang tính hệ thống để tìm ra những rủi ro và vấn đề không hề dễ thấy. Khi đã đảm nhận được những rủi ro và vấn đề ngay trước mắt, chúng tôi khuyên bạn nên mở rộng và làm cho danh sách đó có hiệu lực bằng cách sử dụng ba kỹ năng sau.

Những kỹ năng xác định các vấn đề và rủi ro

1. Xem xét lại giả định. Xem xét xem mỗi giả định quan trọng củng cố sự an toàn cho kế hoạch của bạn ở mức nào.

2. Rút ra những bài học. Để ý xem những dự án khác (tương tự) xung quanh bạn gặp phải những vấn đề gì.

3. Kiểm tra danh sách. Sử dụng danh sách về những thứ cần phải suy nghĩ cũng như những phương pháp gợi nhớ hữu ích khác.

Xem xét lại giả định

Bao giờ cũng vậy, sẽ có điều gì đó xảy ra và tạm thời làm chệch hướng dự án của bạn. Khi xem xét lại vấn đề, có vẻ bạn dễ dàng nhìn thấy nó. Không may là những thứ có vẻ rõ ràng khi việc đã xảy ra rồi lại không hề dễ thấy vào thời điểm trước đó. Cách tuyệt vời để đoán trước được vấn đề đó là xem xét lại các giả định của dự án. Đây chính là cách đơn giản và khôn ngoan để xác định các rủi ro của một dự án, và để xác định một vài vấn đề khác nữa.

Để lập kế hoạch cho dự án, bạn luôn cần có một vài giả định. Những rủi ro và các vấn đề chính thường nảy sinh khi những giả định không phù hợp. Chúng có thể tồn tại dưới dạng những lập luận thực tiễn, nhưng hóa ra chỉ là những giả định không phù hợp.

Định nghĩa

Giả định của một dự án là cái gì đó chưa thật sự xảy ra.

Vì vậy, việc đầu tiên bạn cần làm là xem lại cẩn thận những căn cứ thực tiễn của dự án, kiểm tra xem chúng có thật sự vững chắc không. Sau đó tự hỏi chính mình về độ an toàn của mỗi giả định. Nếu câu trả lời tương tự như "không hẳn" thì hãy xếp nó vào danh sách những khả năng rủi ro.

Bài học

Hầu hết các dự án đều có những vấn đề và rủi ro. Bạn có thể học hỏi từ sai lầm của người khác. Nếu không thì chắc hẳn bạn sẽ có những bài học của chính mình.

Không mấy người muốn thừa nhận hay ghi chép lại những sai lầm của họ. Vì vậy thật may mắn nếu bạn có thể tìm được bất cứ báo cáo nào về những "bài học được rút ra". Trong mỗi sự kiện, nói chuyện với những quản lý khác và so sánh các tài liệu với họ là cách đơn giản nhất. Mọi người sẽ có xu hướng cởi mở hơn nếu cuộc gặp đó mang tính chất thân mật.

Với mỗi bài học mà bạn gặp được, thử tự hỏi xem liệu có thể áp

dụng nó vào dự án của mình hay không. Nếu có thể thì hãy đưa bài học đó vào danh sách.

Danh sách kiểm tra

Khi bạn thấy mình đã có được một danh sách khởi đầu khá tốt, bạn có thể sử dụng danh sách kiểm tra để xác định các vấn đề và rủi ro phụ thêm. Danh sách kiểm tra bao gồm nhiều mục để bạn có thể cân nhắc. Ví dụ:

Bạn có thể tìm thấy một danh sách kiểm tra được thiết kế theo kiểu dự án cụ thể của bạn. Tuy nhiên, nếu không thấy được cái nào phù hợp, bạn và các đồng nghiệp vẫn có thể tự xây dựng cho mình một bản. Đó là cách tốt giúp bạn chia sẻ kinh nghiệm của mình.

Nhật ký các rủi ro và vấn đề

Khi đã xác định được các rủi ro và vấn đề, bạn cần viết ra. Nhật ký được sử dụng để ghi chép những thông tin quan trọng. Đây là một mẫu mà chúng tôi tin rằng nên được áp dụng cho những rủi ro và vấn đề của bạn.

Cũng có một vài thông tin khác có thể được ghi chép cho mỗi rủi ro hay vấn đề, nhưng theo kinh nghiệm của chúng tôi, những thông tin đó hiếm khi được sử dụng hữu ích. Những khoản mục phụ thêm chỉ gây "nhiễu" và những phí tổn không cần thiết cho việc duy trì các nhật ký.

Thêm một chú ý nữa: không quá nhiều mà cũng không quá ít! Kinh nghiệm cho thấy các nhóm dự án thường lưỡng lự khi phải rà soát tất cả các nhật ký chép đầy những rủi ro và vấn đề hình dung được. Thay vì tìm kiếm những thông tin quý giá chôn giấu trong đó, họ chỉ đơn giản lờ cả quyển nhật ký đi. Vì vậy đừng ghi bất cứ thứ gì vào nhật ký của bạn trừ khi chúng thật sự đáng quan tâm.

Bước 2: Lên kế hoạch hành động

Khi đã xác định được những rủi ro và vấn đề, bạn phải lên kế

hoạch cho những hành động tích cực, nếu không toàn bộ công việc sẽ trở thành vô ích. Qua một lượng lớn các dự án tồi ở thời mình, chúng tôi tâm đắc với câu nói: phòng bệnh hơn chữa bệnh.

Đối với những rủi ro, mục tiêu đầu tiên của bạn là tìm ra cách ngăn ngừa chúng xảy ra. Những hành động đó được gọi là hành động phòng ngừa. Yếu tố then chốt để tránh các rủi ro chỉ đơn giản là tự hỏi mình có thể làm gì để có thể ngăn chặn rủi ro.

Còn đối với các vấn đề thì đã quá muộn để thực hiện bất cứ một hành động phòng ngừa nào. Đây chính là điểm khác biệt so với rủi ro. Vì vậy bạn có nhiệm vụ phải lên kế hoạch cho những hành động đối phó với hậu quả. Những hành động đó được gọi là hành động tùy thuộc và chúng sẽ giải quyết hoặc chí ít cũng phải ngăn ngừa vấn đề.

Ta cũng có thể lập các hành động tùy thuộc để đối phó với rủi ro. Bạn có thể dùng chúng khi những phương pháp phòng ngừa không thể ngăn cản được các rủi ro. Bạn cũng có thể làm theo kiểu "Cờ đến tay thì phất" nhưng không phải lúc nào phương pháp này cũng sáng suốt. Ta có thể lấy việc phòng cháy làm một ví dụ điển hình. Hiện nay nhiều văn phòng đã sử dụng các cách thức phòng chống cháy nổ, ví dụ như đồ nội thất được làm bằng những vật liệu không bắt lửa. Ở đây các phương pháp tùy thuộc cũng luôn sẵn sàng hành động, chẳng hạn như hệ thống bình phun và các cuộc diễn tập. Rõ ràng là khi bắt đầu có khói mới lắp đặt hệ thống bình phun thì đã quá muộn.

Tạo ưu tiên cho các vấn đề và rủi ro

Không phải vấn đề, rủi ro nào cũng có tầm quan trọng ngang nhau nên bạn phải tìm ra cách xác định cái nào đáng được quan tâm nhất. Có rất nhiều cách thực hiện, và chúng ta đã gặp nhiều phương pháp ước lượng những nhân tố khác nhau cũng như tính toán số điểm rất tinh vi và ấn tượng. Tuy nhiên đối với hầu hết các dự án, phương pháp tính điểm đơn giản sau đây có thể là cách tốt giúp bạn tạo ưu tiên cho các rủi ro và vấn đề.

Tính điểm rủi ro và vấn đề

Điểm rủi ro = Khả năng xuất hiện x Tác động nếu xảy ra

Điểm vấn đề = Tác động của vấn đề

Có nhiều phương pháp thống kê phức tạp để phân tích khả năng xảy ra của một rủi ro để làm kết quả mẫu. Tuy vậy chúng tôi vẫn

muốn sử dụng hệ thống phân loại đơn giản sau.

Bằng cách sử dụng kỹ thuật này để tính điểm các vấn đề và rủi ro, bạn có thể phân loại chúng bằng số điểm. Cái nào có số điểm cao nhất xứng đáng có được sự quan tâm ngay tức khắc của bạn.

Bước 3: kiểm tra và giám sát

Như chúng tôi đã trình bày, quản lý vấn đề và rủi ro không phải là thứ bạn có thể làm ở đầu dự án. Hoàn toàn trái lại: nó là phần thiết yếu trong việc quản lý hàng ngày của bạn.

Đưa việc xem xét lại các rủi ro và vấn đề vào quá trình theo dõi dự án là một việc làm tốt. Chẳng hạn bạn có thể biến việc này thành một mục thường trực trong các buổi họp kiểm tra của bạn. Bạn phải xem xét lại cả những vấn đề và rủi ro đã được ghi chép lẫn đánh giá tất cả những cái mới được bạn hoặc nhóm bạn phát hiện.

Một người quản lý xuất sắc đến đâu cũng không thể nào tự mình giải quyết các mối nguy hiểm đe dọa đến thành công của dự án. Hơn nữa bạn không ở vị trí tốt nhất để trực tiếp giải quyết tất cả. Tuy vậy vẫn có một quan điểm về người sở hữu chúng ta không thể bỏ qua. Người chủ phải tham gia tích cực trong việc đánh giá những rủi ro và vấn đề liên quan, tích cực trong việc thống nhất những hành động cần thực hiện.

Thực tế

Những công cụ quản lý dự án quan trọng – như nhật ký ghi chép các vấn đề và rủi ro – có thể dễ dàng mất đi sự tươi mới của nó. Nếu không được cập nhật thông tin thường xuyên, nó sẽ trở nên vô dụng.

Trong một vài trường hợp, việc giải quyết rủi ro hoặc vấn đề có thể là bất khả thi, hoặc có thể chúng không nằm trong phạm vi quyền hạn của bạn. Nếu đúng như thế, bạn phải nghĩ đến việc trình bày với cấp cao hơn. Người quản lý xuất sắc là người khôn ngoan và thận trọng trong việc lựa chọn thời điểm báo cáo lên cấp trên – bởi bạn không muốn bị người khác xem là không có khả năng giải quyết vấn đề. Tuy vậy, cứ đâm đầu vào giải quyết những vấn đề mà bạn không có thẩm quyền cũng chả có tác dụng gì.

Hầu hết mọi tổ chức đều hoan nghênh việc đệ trình vấn đề lên cấp trên, và nói chung người ta sẽ không cảm ơn bạn nếu bạn khư khư

giữ lấy vấn đề và những rủi ro cần tới sự để mắt của cấp trên. Tuy nhiên phải chú ý rằng đệ trình lên cấp trên không giúp bạn thoái thác trách nhiệm theo dõi các vấn đề và rủi ro. Nếu trên một rủi ro hay vấn đề ghi trong nhật ký theo dõi của bạn đã có tên một nhân vật chóp bu của công ty thì không có nghĩa là bạn đã hoàn thành việc đó.

Nhật ký đang cố nói với bạn điều gì?

Đôi khi đọc toàn bộ những nhật ký theo dõi vấn đề và rủi ro là một ý hay. Chúng cho bạn một cái nhìn tổng quát về toàn bộ tình hình của dự án. Dấu hiệu của một dự án đang gặp rắc rối là có nhiều vấn đề và rủi ro quan trọng. Như vậy cần có một hành động triệt để hơn chứ không phải chỉ tìm cách trình bày mỗi vấn đề hay rủi ro riêng lẻ.

Mẹo cuối cùng đó là quan sát xem những rủi ro và vấn đề ghi trong nhật ký diễn biến như thế nào theo thời gian. Khi một dự án đang tiến triển tốt, bạn sẽ hy vọng rằng những rủi ro có thể được giảm bớt – hoặc ít ra cũng phải được ngăn ngừa. Vì vậy những rủi ro ngày một tăng điểm và những vấn đề đang quanh quẩn vô thời hạn trong nhật ký theo dõi cần phải được lưu tâm cũng như điều tra thêm.

Tổng kết

Một người quản lý xuất sắc không nhìn quanh rồi ngạc nhiên hỏi: "Chuyện gì xảy ra vậy?" Nếu bạn đang quản lý những vấn đề và rủi ro của bạn, bạn sẽ cho mình cơ hội tốt nhất được gạt những thứ có nguy cơ đe dọa dự án sang một bên. Hãy nhớ rằng: nếu bạn không tấn công những vấn đề và rủi ro, chúng sẽ tấn công bạn.

Chúng ta biết rằng việc quản lý vấn đề và rủi ro không hề thú vị, nhưng đó vẫn luôn là công việc bắt buộc. Đó phải là một quá trình được áp dụng trong suốt cả dự án, để luôn kiểm soát được các nguy cơ. Để thực hiện hiệu quả, bạn cần sử dụng một phương pháp đơn giản, mang tính hệ thống để giúp bạn không bỏ sót vấn đề quan trọng nào.

Khi kết thúc dự án, đừng ước rằng bạn đã có thể dự đoán được các sự kiện và hành động sớm hơn. Có rất nhiều nhà quản lý cuối cùng chỉ tự trách móc mình và than vãn "giá mà" khi vấn đề được phát hiện quá muộn. Chỉ cần để ý một chút và đánh giá, phân tích cẩn thận, những rủi ro và vấn đề đó đã được ngăn chặn ngay từ đầu.

Một người quản lý xuất sắc luôn tránh trở thành nạn nhân của số phận và hoàn cảnh. Rõ ràng là bạn sẽ có danh tiếng là người tạo ra sự kiện. Nhưng trong trường hợp này, bạn cũng sẽ được biết đến như là người đảm bảo rằng những sự kiện cụ thể nào đó không được xảy ra!

Kết luận

• Quản lý vấn đề và rủi ro không phải là thứ bổ sung – nó là một phần nội tại của quản lý dự án xuất sắc.

• Những rủi ro và vấn đề phải được trình bày rõ ràng, ngắn gọn súc tích và phải đặc trưng cho dự án của bạn. Phải đảm bảo rằng bạn thấy được cả sự kiện lẫn bản chất của nó.

• Việc tổng kết quá trình không thể hoàn thiện nếu không có sự rà soát kỹ lưỡng nhật kí theo dõi của bạn.

• Tập trung mọi nỗ lực giải quyết những vấn đề và rủi ro lớn nhất chứ không phải vào những cái dễ giải quyết nhất.

• Thường xuyên theo dõi để kiểm tra tình hình của dự án.

4

CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM BÀN GIAO

Đáp ứng yêu cầu

"Làm hết sức thôi chưa đủ, đôi khi ta phải làm những việc được yêu cầu."

Winston Churchill (1874 -1965)

Mở đầu

Khi nhắc đến từ "chất lượng" với một vài người quản lý dự án, chắc chắn bạn sẽ thấy họ ngầm phản đối. Thuật ngữ này đi kèm với một loạt những hàm ý khác về các giải pháp tối ưu, những kỳ vọng không thực tế từ phía khách hàng và những nỗ lực bị định hướng sai.

Việc những người quản lý đã phản ứng lại áp lực phải giao hàng đúng hạn và yêu cầu phải sát với ngân sách là điều có thể hiểu được. Cuối cùng, vấn đề chất lượng lại chỉ có mối quan hệ không đáng kể với hai phương pháp thành công hiển nhiên này. Tuy nhiên, khi nhóm dự án ngừng hoạt động và một tổ chức phải sống với những thành quả lao động của nó thì điều gì là quan trọng nhất? Với phần lớn các dự án, chúng tôi tin rằng đó chính là chất lượng sản phẩm bàn giao.

Hãy tưởng tượng rằng bạn đang điều hành một dự án xây nhà và đang tập trung toàn bộ sự quan tâm của mình vào thời gian biểu và chi phí. Khách hàng của bạn sẽ chẳng bao giờ nói rằng: "Mái bị dột, móng yếu nhưng anh đã làm xong và anh cũng đã tiết kiệm được chi phí. Làm tốt lắm!" Trái lại, nếu chất lượng đóng một vai

trò quan trọng trong các kế hoạch của bạn thì vị khách hàng đó có thể nói: "Được rồi, anh bắt tôi phải đợi trong hai tháng, chi phí cũng đắt hơn một chút so với dự tính nhưng ngôi nhà đúng như những gì tôi mong đợi. Anh làm việc tốt lắm!" Theo kinh nghiệm của chúng tôi, nếu chất lượng kém thì sự hài lòng vì giao hàng đúng hạn và đúng ngân sách cũng chỉ tồn tại trong một thời gian ngắn.

Chất lượng trở thành một chi tiết gây bực bội khi...

• Người có trách nhiệm quản lý chất lượng trong dự án của bạn được bổ nhiệm chức vụ đó bởi họ chẳng thể làm được việc gì khác.

• Bạn bị lệ thuộc hoàn toàn vào "nhóm chất lượng" bên ngoài để đảm bảo rằng thứ bạn cung cấp là tùy thuộc vào công việc.

• Việc kiểm tra chất lượng được đặt vào danh sách "chỉ làm khi còn thời gian" – sau khi tổ chức tiệc kết thúc dự án.

Có thể bạn đã nghe nói về "chi phí chất lượng". Tuy nhiên, chúng tôi lại nghĩ rằng nó giống với trường hợp "chi phí không đạt chất lượng" hơn. Bạn chắc cũng biết đến trường hợp một phần công việc được thực hiện vội vàng để kịp với thời hạn quan trọng nào đó, rồi sau đó nhận ra rằng thời hạn không quan trọng đến thế khi mà đủ loại vấn đề xảy ra ở khắp nơi. Và rõ ràng là một lượng lớn thời gian cũng như chi phí đã được sử dụng để mọi thứ ăn khớp với nhau. Kinh nghiệm đó đã minh họa rằng sự thỏa hiệp về chất lượng thường phản tác dụng. Trái ngược hẳn với chi tiêu quá đà không cần thiết, việc theo đuổi chất lượng sẽ giúp bạn luôn đi đúng hướng, cho bạn một giải pháp tạo sự thỏa mãn lâu bền từ phía khách hàng.

Chất lượng nghĩa là gì?

Thuật ngữ chất lượng mang nhiều nghĩa tùy theo cách hiểu của mỗi người. Đôi khi nó được dùng theo nghĩa "dát vàng". Tuy nhiên đối với một dự án, chúng ta áp dụng một định nghĩa mang tính thực tế hơn: đáp ứng những kỳ vọng và yêu cầu.

Một ví dụ đơn giản cho những định kiến về chất lượng đó là hệ thống ống nước trong các khách sạn. Chúng ta có trách nhiệm phải cung cấp những vòi nước sạch cho một trong những khách sạn tốt nhất trên thế giới, một khách sạn đang tìm cách thu hút khách hàng – những người đã quen với những thứ sang trọng. Chỉ tiêu kỹ thuật cho những chiếc vòi nước đó gồm những yêu cầu thiết thực như có thể đóng và mở, có độ bền cao. Tuy nhiên, là

một khách sạn hạng sang, những thứ với chất lượng tối ưu và sang trọng là vô cùng thiết yếu. Giờ thì hãy thử tưởng tượng rằng chúng ta đang cung cấp vòi nước cho một chuỗi những khách sạn rẻ tiền hơn. Khả năng về đóng mở rồi độ bền của vòi vẫn là những yêu cầu phù hợp, nhưng những yêu cầu về trang trí xa hoa lại trở nên đắt đỏ và phù phiếm.

Vì vậy, trong thực tế, chất lượng phụ thuộc hoàn toàn vào cái gì đó đáp ứng yêu cầu – chứ không phải bất cứ một giá trị đặc biệt hay sự bổ sung nâng cấp nào. Và trên thực tế, theo định nghĩa của chúng tôi thì cả hai loại giải pháp quá chất lượng yêu cầu cũng như không đạt đều bị coi là kém chất lượng. Yêu cầu cuối cùng là chúng ta phải hiểu rõ cái khách hàng cần, chứ không phải cái họ muốn.

Định nghĩa

Đạt chất lượng là việc cung cấp một sản phẩm đáp ứng yêu cầu.

Thống nhất về sản phẩm đáp ứng yêu cầu

Vấn đề lớn nhất khi theo đuổi một chỉ tiêu chất lượng đó là phải biến nó thành một khái niệm hữu hình và có thể đo đếm được. Bởi vì làm sao bạn có thể đảm bảo chất lượng nếu nó chỉ được định nghĩa bằng những thuật ngữ mơ hồ. Phải cung cấp một thứ có chất lượng tốt hay chất lượng thích hợp cũng khó như việc vỗ tay với chỉ một bàn tay vậy.

Từ kinh nghiệm bản thân, chúng tôi thấy rằng việc đạt được một sự thống nhất về sản phẩm đáp ứng yêu cầu khó khăn thế nào. Đó là bởi người quản lý có thể sẽ bất đồng ý kiến với khách hàng về cái gọi là thiết yếu. Chúng tôi không nói rằng bạn không cần phải chuẩn bị tranh luận về tính cần thiết trong những yêu cầu của họ, bạn phải luôn nhớ rằng chính quyết định cuối cùng của khách hàng mới là cái làm rõ độ đáp ứng yêu cầu.

Điều thiết yếu cho thành công của một dự án là phải có một định nghĩa rõ ràng và tin cậy về cái tạo nên sự đáp ứng yêu cầu trong dự án đó. Vậy thì chúng ta sẽ tìm hiểu thêm cho chính xác cái gọi là đáp ứng yêu cầu nghĩa là gì trong bối cảnh một dự án..

Thực tế

Chất lượng kém sẽ để lại hậu quả lâu dài hơn sự hoan nghênh nhất thời khi bạn hoàn thành đúng thời hạn hay thực hiện với chi phí thấp.

Thước đo của việc đáp ứng yêu cầu

Nói đơn giản, mục tiêu khi hoàn thành dự án của bạn là phải cung cấp cho khách hàng những thứ đáp ứng được mục đích đã đặt ra. Để làm được việc đó, trước khi bắt đầu công việc bạn cần có sự thống nhất về những sản phẩm bàn giao cụ thể. Nó không chỉ đơn giản là một bản danh sách, mà còn phải là một bản mô tả chi tiết về tất cả những sản phẩm quan trọng.

Có được một bản mô tả chi tiết về những thứ được yêu cầu trong dự án thường rất khó khăn – nhất là trong những giai đoạn đầu. Những nỗ lực đầu tiên của bạn khi thỏa thuận với khách hàng về cái họ muốn thường bao gồm cả những thứ không thiết yếu. Vì vậy, nhiệm vụ của bạn là giúp cho khách hàng phân loại được những thứ thật sự là "bắt buộc" (buộc phải có) với những thứ quan trọng và "có thì tốt".

Một cách tốt để định hướng cho khách hàng trong những buổi thảo luận đó là giới thiệu cho họ một vài cách sắp xếp độ ưu tiên. Bạn có thể để họ tự liệt kê tất cả mọi thứ, từ cả cái chuông hay cái còi, chỉ cần họ xếp loại mức độ cần thiết của những vật này. Tiếp theo là làm việc với khách hàng để nhất trí về cái tối cần thiết để có thể đạt được mục tiêu của dự án.

Cố gắng đạt được một thỏa thuận hoàn hảo không phải là một kỳ vọng hợp lý, và nó cũng không cần thiết. Nếu bản liệt kê chi tiết không quá dày đặc những bổ sung không cần thiết thì việc bạn chấp thuận một vài đề xuất thêm không thành vấn đề. Cho dù bạn nghĩ rằng những thứ đó là vô bổ nhưng chỉ cần những yêu cầu đưa ra hợp lý thì việc bạn đồng ý cho thêm một vài thứ khác vào danh sách sẽ không ảnh hưởng gì. Tuy nhiên, cuối cùng thì chính yêu cầu của khách hàng mới quyết định cái nào là thiết yếu và cái nào không.

Những yêu cầu phải có đó sẽ cho bạn một thước đo tối thiểu về việc đáp ứng yêu cầu. Là một nhà quản lý xuất sắc, bạn còn cần phải cung cấp nhiều hơn thế nữa.

Bí quyết

• Đảm bảo rằng những người tham gia đã thống nhất về thước đo chất lượng cũng tham gia vào việc phê duyệt dự án. Như vậy mới có sự thống nhất về cái đáp ứng yêu cầu.

• Nhu cầu bắt buộc được xác định rõ là nếu nó không được thực hiện thì toàn bộ kết quả của quá trình phải bị bác bỏ. Hãy dùng

cách thử nghiệm này để khuyến khích khách hàng lên danh sách những điều thiết yếu theo cách hợp lý.

• Đồng thuận về ưu tiên cho những bổ sung tùy chọn mang tính tương đối. Những đề xuất có tầm quan trọng không như nhau, vì vậy có thể bạn sẽ phải đánh đổi, hy sinh thứ này cho thứ khác.

• Giúp khách hàng hiểu rõ những phí tổn cho những thứ đem lại lợi nhuận thấp. Động viên họ bỏ bớt đi bất cứ thứ gì ít giá trị.

• Bất kì thứ gì được ghi trong thước đo đáp ứng yêu cầu đều là thứ không thể đàm phán. Nếu áp lực về thời gian hoặc chi phí trở nên quá cấp bách thì có thể phải bỏ một vài đề xuất.

Đàm phán về chất lượng

Một trong những vấn đề lớn nhất bạn phải đối mặt, đó là sự "lạm phát" những yêu cầu bắt buộc – trên thực tế điều này xảy ra ở hầu hết các dự án. Đôi khi, mọi thứ đều trở thành thiết yếu. Nó làm biến đổi định nghĩa về "đáp ứng yêu cầu", làm tăng chi phí và thời hạn hoàn thành dự án. Nó cũng xóa bỏ những cơ hội ứng biến nếu có vấn đề xảy ra bởi đã có quá nhiều đề xuất thuộc diện không được tùy ý quyết định.

Đôi khi chuyện này vô tình xảy ra khi khách hàng bị nhầm lẫn giữa cái họ thích với thứ họ thật sự cần. Nhưng đôi khi những lý do đó lại được lên kế hoạch rất kỹ. Chúng ta hãy xem những vấn đề điển hình sau:

• Thiếu kinh nghiệm khi diễn tả cái cần có. Rất có khả năng người có trách nhiệm đưa ra yêu cầu lại không có kinh nghiệm làm điều đó. Vì vậy, họ cần được hướng dẫn để biết mô tả thứ mình cần. Họ cũng cần phải biết những tác động liên quan tới việc đưa thêm những yêu cầu không thật sự cần thiết.

• Quan điểm khác nhau giữa các cấp. Mỗi dự án đều có nhiều chủ nhân khác nhau, điều này phá vỡ sự cân bằng giữa việc đạt được những mục tiêu cấp cao với việc cung cấp điều gì đó hữu ích cho những người trực tiếp tham gia sản xuất. Những người tham gia sản xuất thường có xu hướng nói quá lên những thứ mà họ không thể thiếu, còn những nhà quản lý cấp cao lại thường xem mọi thứ chỉ là cái "có thì tốt".

• Quan điểm về đàm phán. Chúng ta đều biết rằng hầu hết các dự án đều có thể kém hiệu quả ở mặt này hay mặt khác, cho nên nhiều khách hàng đã tính trước rằng rồi dự án của họ sẽ không

thể đạt được như những gì đã yêu cầu trước đó. Vì vậy, họ đã (láu cá) nói quá lên những yêu cầu của mình, để sau này còn có thể đàm phán lại cái họ muốn lúc ban đầu.

Những sai lầm một người quản lý dự án không nên mắc phải

Một khách hàng chịu khó lắng nghe đã giải thích rất tốt tầm quan trọng của việc sắp xếp thứ tự ưu tiên các yêu cầu: "Cách làm này hay hơn rất nhiều."Người quản lý dự án bắt đầu tự tin xếp loại danh sách các yêu cầu. Cô bắt đầu từ đầu danh sách và làm từ trên xuống dưới. Yêu cầu đầu tiên được xếp loại là "bắt buộc", cái thứ hai cũng mau chóng là "bắt buộc". Cái thứ ba rồi những cái tiếp sau nữa đều đồng loạt được xếp là thiết yếu và không thể đàm phán. Còn khách hàng thì rất vui mừng với công việc xếp loại ưu tiên các yêu cầu.

Cũng giống như việc từ bỏ một thói quen xấu, đạt được một thỏa thuận trên lý thuyết dễ hơn nhiều khi phải đưa nó vào thực tiễn.

Dù với lý do gì chăng nữa thì việc thuyết phục khách hàng quay trở lại với những định nghĩa thực tế về cái họ thật sự cần và thích là vô cùng quan trọng. Hãy đơn giản hóa cuộc thảo luận về vấn đề này và cố gắng tìm ra thông tin. Tuy nhiên, bạn vẫn phải nhớ rằng không phải bạn, khách hàng mới là người đưa ra yêu cầu cuối cùng về cái đáp ứng yêu cầu của dự án. Việc diễn giải về chất lượng chắc chắn là có liên quan đến tính chủ quan ở một mức nào đó. Chẳng hạn, bạn sẽ không thể thuyết phục được chủ nhân của khách sạn bảy sao Burj Al Arab ở Dubai – khách sạn sang trọng nhất thế giới – rằng những đồ nội thất đắt tiền trong phòng tắm chỉ là thứ bổ sung "có thì tốt" được!

Đánh giá chất lượng

Nếu bạn không thể đánh giá thì bạn cũng không thể kiểm soát. Đối với một dự án, nếu bạn có phương pháp đánh giá rõ ràng và được tính toán kỹ, bạn có thể sẽ dễ dàng hơn trong việc tìm ra những vấn đề và cách giải quyết chúng. Vậy bạn sẽ làm thế nào?

Xuất phát điểm của chúng ta là thành công của dự án, phần lớn được đánh giá dựa trên cái nó cung cấpchứ không phải những hành động được thực hiện để mang lại kết quả đó. Do đó, các phương pháp đánh giá chất lượng cần tập trung vào các thành phẩm của dự án, bao gồm cả các sản phẩm bàn giao cuối cùng lẫn những sản phẩm bàn giao trung gian được yêu cầu trong quá trình đó.

Câu hỏi cơ bản nhất đó là liệu tất cả những sản phẩm bàn giao đã được lên kế hoạch có được tạo ra hay không. Bước tiếp theo của quá trình đánh giá đó là xem xét kỹ cái được tạo ra đó có tuân thủ theo những gì được ghi trong bản mô tả chi tiết hay không. Có một cách thực hiện tuyệt vời đó là sử dụng cáctiêu chí về chất lượng. Đó là những cách thử nghiệm cần phải được áp dụng đối với mỗi sản phẩm bàn giao để kiểm tra khả năng đáp ứng yêu cầu của nó.

Chúng tôi khuyên bạn hãy diễn đạt các tiêu chí về chất lượng thành những câu hỏi cụ thể và súc tích. Nó sẽ khuyến khích việc đánh giá tập trung và khách quan về những thứ đã được tạo ra. Ví dụ: "Móng có được đào đến độ sâu vừa đủ để có thể đỡ một ngôi nhà hai tầng không?"

Trước đó, các tiêu chí về chất lượng phải được định nghĩa như một phần của quá trình cụ thể hóa một sản phẩm bàn giao. Bằng cách đó, những người tham gia dự án với bạn sẽ biết được những nỗ lực của họ được đánh giá như thế nào. Như vậy sẽ làm tăng khả năng đáp ứng yêu cầu cho những thứ họ tạo ra.

Bí quyết

Khi bạn định nghĩa các tiêu chí về chất lượng, đừng chỉ suy tính ngắn hạn. Đôi khi rất dễ bỏ qua những thứ có thể quan trọng khi dự án đã kết thúc. Chẳng hạn bạn có thể sẽ cần các tiêu chí chất lượng để kiểm tra liệu việc bảo dưỡng có dễ dàng không khi nhóm tham gia dự án đã giải tán.

Xem xét lại chất lượng

Một nguyên tắc quan trọng trong kiểm soát chất lượng dự án đó là các phương pháp phải được tiến hành thường xuyên – đặc biệt là trong giai đoạn đầu. Giảm các chi phí sửa chữa bằng cách ngăn chặn các vấn đề ngay từ đầu là vô cùng cần thiết, khi việc chỉnh sửa những vấn đề đó dễ hơn và cũng rẻ hơn. Rất kỳ lạ là có rất nhiều dự án chẳng bao giờ có đủ thời gian để làm mọi việc đúng ngay từ đầu nhưng lại vẫn có thời gian để khắc phục công việc đó.

Chúng tôi khuyên bạn hãy bố trí ba lần xem xét chất lượng trong suốt quá trình tạo ra một sản phẩm bàn giao quan trọng nào đó:

• Trước khi bắt đầu công việc. Tập trung những thành viên quan trọng lại để xem xét các chi tiết kỹ thuật của sản phẩm bàn giao và các tiêu chí chất lượng sẽ sử dụng để đánh giá mức độ đáp ứng yêu cầu của sản phẩm đó. Bạn sẽ ngạc nhiên là nó sẽ bộc lộ những

hiểu lầm và cả những hiểu biết mơ hồ như thế nào. Những buổi họp nghiêm túc trước khi công việc bắt đầu tốt hơn rất nhiều so với việc cố gắng điều chỉnh những hiểu lầm nghiêm trọng khi công việc đang được tiến hành trôi chảy.

• Ngay từ thời điểm bắt đầu công việc, khi có thể sử dụng phương pháp đánh giá chất lượng đầu tiên.Đây chính là một cơ hội lý tưởng không chỉ cho việc kiểm tra xem mọi thứ có đi đúng hướng hay không mà còn để giải quyết tất cả các vấn đề tồn đọng liên quan đến việc chi tiết hóa các sản phẩm bàn giao và những tiêu chí chất lượng của nó.

• Khi quá trình phát triển sản phẩm bàn giao đã hoàn thành hoặc gần được hoàn thành. Hy vọng rằng ở thời điểm kiểm tra cuối cùng chỉ có một vài chênh lệch nhỏ so với bản mô tả chi tiết. Nếu có phát hiện ra những thiếu hụt chính thì ít nhất chúng cũng đã được phát hiện sớm.

Nếu sản phẩm bàn giao đó qua được lần đánh giá chất lượng, công việc sẽ được tiến hành như dự kiến. Nếu không đạt yêu cầu, bạn cần thống nhất về những việc phải chỉnh sửa và đảm bảo rằng chúng phải ăn khớp với thời gian biểu của dự án.

Những sai lầm một người quản lý dự án không nên mắc phải

Một nhóm dự án đã sử dụng các tiêu chuẩn trong quá trình kiểm soát chất lượng và bắt đầu phân loại mỗi lần giao sản phẩm để theo dõi chất lượng. Lúc đầu mọi chuyện diễn ra tốt đẹp. Phương pháp này là một công cụ hữu ích để phát hiện sớm vấn đề. Rồi đột nhiên chất lượng của một khu vực bất ngờ bị sụt giảm mạnh. Người quản lý quyết định điều tra.,Hóa ra, một vài cá nhân đã dùng hệ thống chấm điểm này để giải quyết những mâu thuẫn cá nhân của mình. Họ vẫn thường chấm điểm cho những lần giao sản phẩm của một vài đồng nghiệp rất khắt khe – không cần để ý đến công việc tốt, xấu thế nào.

Tổng kết chất lượng cũng như con dao hai lưỡi: Nó là công cụ hữu ích nhưng cũng sẽ trở thành vũ khí nguy hiểm khi sử dụng không đúng cách. Phải luôn đảm bảo rằng những lần tổng kết đó luôn khách quan và mang tính xây dựng.

Có một bí quyết đó là cần sắp xếp để những lần kiểm tra chất lượng cũng thuộc vào dòng chảy công việc. Thường có một vài thời điểm trong dự án mà các sản phẩm bàn giao được trao chuyển giống như cái gậy trong một cuộc chạy tiếp sức. Chúng tôi

cho rằng, ở mỗi thời điểm chuyển giao đó, sản phẩm bàn giao phải được người tiếp nhận nó xác minh là đã phù hợp với mục đích. Người này có đặc quyền đảm bảo chất lượng phù hợp và đây là cơ hội tốt nhất để họ chú ý tới bất kì một sơ suất nào.

Đúng đối tượng, đúng kỹ năng

Rõ ràng là sẽ phản tác dụng khi phải nhận những phản hồi sai lệch – đó là những bài phê bình không liên quan và không chính xác, là một tờ cáo thị về tình hình hoạt động đưa ra không đúng chỗ. Để biết được dự án của bạn đang thật sự như thế nào, bạn phải đảm bảo rằng việc tổng kết chất lượng đã được người phù hợp thực hiện.

Trình độ và kinh nghiệm của người đánh giá phải phù hợp với kiểu công việc cần đánh giá. Một sai lầm thường gặp đó là đưa cho khách hàng tài liệu để đánh giá với đầy những thuật ngữ chuyên ngành. Rồi khi mọi chuyện đổ vỡ, khách hàng sẽ nói rằng lúc đó họ thấy có vẻ ổn nhưng họ thật sự không hiểu hết về thứ họ đã đọc.

Trách nhiệm của người quản lý dự án là đảm bảo sản phẩm được đưa phải phù hợp với trình độ và kinh nghiệm của người đánh giá, hoặc đảm bảo rằng trong suốt quá trình này, phải có ai đó giúp đỡ họ bằng cách làm nổi bật và giải thích những điểm đánh giá quan trọng nhất.

Khuyến khích sự xem xét triệt để

Khi đã tìm được người phù hợp, cần đảm bảo rằng mỗi người đánh giá phải chu đáo và không đọc lướt qua. Mọi người thường bận rộn và không dành đủ thời gian cho công việc này. Nó sẽ dẫn đến những nhận xét mơ hồ như "với tôi thì có vẻ là tốt rồi", hay thậm chí không có phản hồi. Giá trị của đánh giá tỉ lệ thuận với những công sức bỏ ra.

Thực hiện đúng quy cách đánh giá chất lượng sản phẩm là cách khuyến khích hiệu quả cho những đánh giá triệt để. Quan trọng là phải yêu cầu có sự xác nhận bởi nó sẽ tạo ra một lối suy nghĩ khác cho người đánh giá. Hai lựa chọn sau đây nói về việc yêu cầu xem xét một văn bản.

1. "Liệu ông có thể cho tôi biết chỗ nào không ổn trong báo cáo này không? Nếu không có phản hồi, tôi sẽ cho là không có vấn đề gì."

2. “Tôi muốn ông xem xét báo cáo này, sử dụng bản nhận xét đính kèm và ông hãy xác nhận qua e-mail. Một khi báo cáo đã được xác nhận, nó sẽ trở thành thước đo cơ sở và bất cứ sự thay đổi nào sẽ chịu sự quản lý của các thủ tục kiểm soát sự thay đổi của chúng tôi.”

Yêu cầu đầu tiên có lẽ chỉ đem lại một cái liếc qua; còn cái thứ hai có thể sẽ khiến người ta xem xét văn bản triệt để.

Bí quyết

Nếu việc đánh giá được thực hiện qua thư từ thì phải tập trung mọi người lại để đọc qua lần cuối những nhận xét đã nhận được. Sự tương tác với nhau sẽ giải quyết vấn đề và đặt một áp lực lớn nhất lên mỗi người đánh giá để họ có được những nhận xét thiết thực.

Những người đang trong quá trình tạo ra các sản phẩm bàn giao sẽ luôn phải tham gia đánh giá để đảm bảo mọi người đều hiểu được kết quả. Tất cả các ý kiến được đưa ra trong quá trình đánh giá đều phải được thực hiện, nếu không, phải có lý do chính đáng.

Cũng nên có sự thống nhất về tầm quan trọng tương đối của những vấn đề được phát hiện. Như vậy sẽ giúp cho nhóm dự án đầu tư thời gian vào việc chỉnh sửa những gì thật sự quan trọng chứ không bị sao nhãng sang việc tinh chỉnh những thứ không cần thiết. Tuy nhiên, đây là dịp để ta có thể thấy được sự phê bình những thứ mô phạm (như nhấn mạnh các lỗi ngữ pháp trong một văn bản viết) với điều kiện đó không phải là dạng nhận xét duy nhất ta nhận được. Nó cho bạn biết rằng những người tham gia đánh giá vẫn luôn chú ý!

Việc đảm bảo chất lượng từ bên ngoài

Mặc dù bạn luôn muốn việc theo dõi chất lượng được thực hiện từ trong nhóm nhưng sẽ sáng suốt hơn nếu bạn cân nhắc về việc mời những người ngoài nhóm thực hiện điều này. Trên thực tế ở một vài tổ chức và công ty, kiểm tra từ bên ngoài là một yêu cầu bắt buộc.

Cái nhìn của người ngoài cuộc về dự án luôn là sự bổ sung thú vị. Lên lịch cho những lần kiểm tra chất lượng từ bên ngoài còn giúp bạn có thể bước ra khỏi dòng xoáy của việc quản lý ngày này sang ngày khác. Bạn còn có thể có được một cái nhìn khác về chất lượng bên trong của dự án thông qua quan điểm độc lập của người khác.

Đôi khi những thời điểm để chính thức kiểm tra sẽ được quyết định trước. Nếu không, bạn sẽ phải quyết định xem thời điểm nào sẽ có hiệu quả nhất. Chìa khóa ở đây chính là xác định "thời điểm tốn kém nhất" của dự án. Thử nghiệm về thời điểm kiểm tra là nghĩ về thời điểm mà những chi phí do không tiến hành đánh giá sẽ đánh bại những nỗ lực của bạn.

Những yếu tố cần cân nhắc khi lên kế hoạch về thời điểm kiểm tra chất lượng từ bên ngoài

• Thời điểm kiểm tra bắt buộc. Trong nội bộ tổ chức và công ty có thời điểm kiểm tra nào là bắt buộc không? Nếu không thì trong công ty có thời điểm kiểm tra nào được coi là mốc của các thời điểm khác không?

• Thời điểm "không trở lại". Có thời điểm nào mà hậu quả của việc phải quay lại, bây giờ hoặc lúc nào đấy sau này, sẽ là nghiêm trọng không?

• Thời điểm cam kết tiền quỹ. Có khoản thanh toán nào hay các cam kết về tài chính nào khác đã được lên lịch không? Những lần kiểm tra nào phải được thực hiện trước khi thực hiện các cam kết tài chính?

• Điểm ngừng tự nhiên. Hầu hết các dự án đều có nhiều giai đoạn riêng biệt khác nhau. Liệu có thời điểm nào trong những thời điểm ngừng đó có thể được sử dụng để thực hiện tổng kết về đảm bảo chất lượng?

Cũng như đối với những tổng kết từ trong nội bộ, giá trị của việc kiểm tra chất lượng từ bên ngoài cũng phụ thuộc vào trình độ và kinh nghiệm của những người tham gia đánh giá. Nhưng nhiều tổ chức lại sử dụng các phòng ban đánh giá chất lượng chỉ như nơi tá túc cho những người bị coi là không còn hữu ích ở bất kì vị trí nào. Trái lại, một thái độ làm việc tích cực đối với nhóm đánh giá chất lượng sẽ có rất nhiều lợi ích.

Tổng kết

Vấn đề thời hạn hay chi phí thường dễ nhận biết nên thường được chú ý ngay lập tức nhưng những thiếu sót về chất lượng thì không phải lúc nào cũng dễ thấy. Chúng có thể ẩn dấu bên trong. Những vấn đề này chỉ được phát hiện khi khách hàng từ chối khi bàn giao sản phẩm cuối cùng do không đạt yêu cầu.

Các khách hàng sẽ đánh giá dự án của bạn theo khả năng đáp ứng yêu cầu của sản phẩm. Cần phải thống nhất cái nào là bắt buộc đối với dự án và chuyển chúng thành thước đo, cơ sở để xác định cái thật sự không thể đàm phán. Bạn cũng cần giúp khách hàng giải thích chính xác cái họ muốn dự án cung cấp và khuyến khích họ không đưa ra quá nhiều các yêu cầu thiết yếu.

Những người quản lý xuất sắc hiểu cái giá phải trả khi không đáp ứng được nguyện vọng của khách hàng. Họ cũng hiểu rõ hiệu quả của chi phí đầu tư cho những nỗ lực từ trước để ngăn ngừa hậu quả thay vì phải giải quyết chúng sau này.

Họ cũng nhận thức được rằng danh tiếng lâu dài của họ đứng vững hay sụp đổ phụ thuộc vào cái họ cung cấp. Vì vậy, trừ khi bạn muốn nhận thất bại, hãy làm việc với khách hàng để xác định rõ ràng về chất lượng và biến chúng thành mục tiêu hàng đầu của bạn.

Kết luận

• Chất lượng không thể là một khái niệm mơ hồ, vô hình. Hãy định nghĩa cái đáp ứng yêu cầu bằng những thuật ngữ chi tiết và dễ đánh giá.

• Chuẩn bị tinh thần chấp nhận quyết định cuối cùng của khách hàng về sự khác biệt giữa cái họ muốn và cái họ thật sự cần.

• Sắp xếp việc đánh giá chất lượng trong công việc hàng ngày của bạn. Kiểm tra các sản phẩm bàn giao có đáp ứng yêu cầu hay không ở mỗi giai đoạn.

• Cởi mở đối với những đóng góp ý kiến của nhóm đảm bảo chất lượng từ bên ngoài.

• Không ích gì khi đưa ra thứ mà chẳng ai muốn – cho dù thực hiện nó nhanh chóng hay rẻ đến mức nào. Đừng bao giờ để những áp lực về thời gian và chi phí khiến bạn phải thỏa hiệp, đánh đổi việc đáp ứng yêu cầu tối thiểu của mình.

5
QUẢN LÝ NGUỒN LỰC

Từ đánh giá đến hoàn thành

"Tôi không có tiền, không nguồn lực, không hy vọng. Tôi là người hạnh phúc nhất còn sống."

Henry Miller (1891 –- 1980)

Giới thiệu

Việc những nhà quản lý dự án thường kết thúc đúng thời hạn và ngân sách, quản lý các nguồn lực thành công mà không mắc một sai sót nào là một trong những câu chuyện khó tin nhất. Cũng không có gì đáng ngạc nhiên khi chính phần lớn những nhà quản lý lại tự mình kể những câu chuyện khó tin đó, trong CV của họ đầy những từ như "đúng thời hạn và ngân sách".

Chúng tôi phải tiết lộ rằng những lời ba hoa về quản lý dự án trên chỉ là thủ thuật của những nhà quản lý. Rất nhiều dự án đã vượt quá ước tính, hoàn thành chậm tiến độ hoặc vượt quá ngân sách.

Mặc dù vậy, cái đáng ngạc nhiên chính là thái độ chấp nhận thất bại của vài tổ chức đối với các chi phí và thời gian biểu của dự án. Có thể là do các dự án thường bị vượt quá ước tính nên một vài khách hàng đã cố gắng giới hạn những thiệt hại bằng cách luôn khởi đầu với một con số thấp nhất có thể. Họ dùng sự khởi đầu vô vọng này để hạn chế mức chi phí cũng như thời hạn cuối cùng.

Ngay trong những tổ chức khoan dung đối với việc chậm thời hạn hoặc chi quá ngân sách thì những người quản lý xuất sắc vẫn muốn có một cách quản lý nguồn lực nghiêm túc. Những dự án trong điều kiện tốt sẽ dễ quản lý hơn. Ngược lại, họ cũng biết rằng

chi phí ngày càng tăng cao và hoàn thiện càng lùi xa sẽ khiến niềm tin vào khả năng bàn giao dự án của họ bị giảm sút.

Giải quyết những kỳ vọng ở mức thấp

Khi một tổ chức chấp nhận những dự án không đúng hạn hay vượt quá ngân sách – những nơi này không hiếm như bạn tưởng – họ rất dễ bị rơi vào lối mòn của sự dễ dãi. Lúc đầu, đây đúng là một cuộc sống tuyệt vời. Ở đó, thái độ giao hàng rất thoải mái và mọi người làm việc "khẩn trương" cho một ngày còn xa trong tương lai. Tuy nhiên, bạn sẽ thấy rằng dự án của mình càng ngày càng khó quản lý hơn.

Và rồi bạn sẽ sớm nhận ra đã lãng phí thời gian. Cuối cùng, bạn khó chịu khi phải liên tục lên lại kế hoạch. Bạn sẽ rất dễ sa vào việc từ bỏ quản lý và bỏ mặc dự án. Vậy thảm họa đó từ đâu ra? Công việc sẽ năng suất hơn rất nhiều nếu bạn đầu tư công sức vào việc lên kế hoạch, tổ chức và theo dõi các nguồn lực thay vì cứ liên tục phản ứng lại hàng loạt những lời chỉ trích.

Vì vậy cho dù bạn có đang làm việc trong môi trường dễ dãi, không ai nổi cáu về những hạn chót hay ngân sách thì bạn cũng đừng chỉ đứng nhìn mọi việc. Mặc dù có thể người khác đang cư xử đúng mực thì bạn vẫn cần phải kiểm soát chặt chẽ nguồn lực.

Đó không chỉ là quản lý tiền bạc

Quản lý nguồn lực không tập trung chỉ vào tiền bạc; nó nói về đủ mọi nguồn lực, đặc biệt là con người. Đó là việc nhận thức được nguồn lực nào cần sử dụng để hoàn thành dự án. Đó cũng là quản lý những nguồn lực đó để giao hàng thành công. Nó bao gồm việc hiểu được tiến độ dự án, những bế tắc trong công việc và sắp xếp các nguồn lực đúng nơi đúng lúc.

Định nghĩa

Quản lý nguồn lực là nghệ thuật biết mình cần nguồn lực nào để giao hàng thành công và sau đó tận dụng tối đa các nguồn lực này.

Lên kế hoạch về nguồn lực là một phần thiết yếu trong quá trình lên kế hoạch toàn bộ dự án. Bạn không thể quản lý dự án của mình nếu không quản lý nguồn lực. Phần tới sẽ được dành để nói về các công cụ và kỹ thuật quản lý nguồn lực của dự án, bắt đầu bằng công việc đầu tiên – đưa ra ước tính.

Đừng đánh giá thấp tầm quan trọng của việc ước tính

Ước tính là trung tâm của quá trình lên kế hoạch nguồn lực. Bạn sẽ phải dùng tới các ước tính để có được dự đoán tốt nhất về những nguồn lực được yêu cầu để hoàn thành dự án. Bạn phải biết được cả thể loại lẫn số lượng những nguồn lực đó. Một người quản lý xuất sắc còn có cả khả năng cảm nhận khá tốt về độ tin cậy của những ước tính.

Trước khi tìm hiểu làm thế nào để có thể đưa ra các ước tính, chúng ta hãy xem ai là người phải thực hiện điều này. Cũng như đối với các quy trình lên kế hoạch khác, nguyên tắc vàng ở đây là dùng những người sẽ làm công việc đó, tuy nhiên đừng để họ tự làm một mình. Bạn cần hướng dẫn họ để những ước tính có chất lượng như bạn muốn.

Nếu không thể làm việc với người sẽ phải đưa ra các ước tính, bạn sẽ phải tìm xem ai là người có thể thay thế tốt nhất cho người kia và giúp bạn nhiệm vụ này. Nếu bạn không thật sự hiểu rõ từng chi tiết thì đừng tự mình tạo ra các con số. Nếu làm tắt như thế, bạn chỉ có được sự dự đoán theo kinh nghiệm chứ không phải một ước tính, và mọi chuyện có thể có một kết thúc rất đáng buồn.

Bí quyết

Khi cần một ước tính, hãy đề nghị cả những con số tích cực và tiêu cực. Việc này sẽ khiến mọi người phải suy nghĩ. Trung bình cộng của hai con số trên chính là khởi điểm thích hợp cho ước tính của bạn.

Độ chính xác của ước tính

Những ước tính được thực hiện vào những ngày đầu của dự án thường không được chính xác. Những suy đoán ban đầu có thể bị sai lệch đến 200 – 300%. Thông thường độ chính xác của các ước tính sẽ được cải thiện trong suốt cả quá trình thực hiện dự án.

Trước khi hào hứng tham gia vào quá trình ước tính nguồn lực, việc quan trọng phải làm đó là thiết lập mức độ chính xác mà bạn muốn có được – và xem liệu nó có thể đạt được hay không. Ví dụ nếu bạn phải tham gia chuẩn bị cuộc đấu thầu cho một dự án có giá cố định, bạn sẽ muốn bản báo giá của mình tạo được niềm tin tương đối cao. Mặt khác, nếu bạn bị yêu cầu phải đưa ra một con số gần đúng ban đầu mà có thể được sửa lại sau này, bạn có thể sẽ phải chấp nhận một biên độ dao động từ cực tiểu đến cực đại.

Mức độ chính xác được yêu cầu sẽ quyết định lượng thời gian bạn dành cho việc ước tính. Tuy nhiên cho dù bạn có tốn bao công sức

thì kết quả sẽ không đủ chính xác nếu chúng dựa trên những yêu cầu mơ hồ. Vì vậy nếu bạn muốn có được những ước tính nghiêm túc, đáng tin cậy, bạn cũng phải có những yêu cầu được định nghĩa rõ ràng và đã được thống nhất. Bạn cũng không cần thiết phải giải thích các yêu cầu ở cùng mức độ như nhau.

Lúc này bạn cần đến sự cẩn trọng. Các khách hàng có thói quen lấy những con số gần đúng rồi lập tức biến chúng thành những cam kết chi phí cố định. Hay tương tự, chỉ có những con số chi phí thấp hơn là còn lưu lại trong đầu họ. Bạn cũng sẽ thấy rằng bất kì những giả định nào, những điều kiện kèm theo hay những cảnh báo trước cũng đều dễ dàng bị lãng quên. Chuyện các dự án vượt quá kinh phí hay chậm tiến độ trong những trường hợp như thế không cần phải bàn cãi.

Một người quản lý xuất sắc phải làm rõ tất cả những giả định và cảnh báo. Khi đang tập trung với biên độ cực tiểu – cực đại trong định giá, chúng ta thường muốn ghi vào ngân sách mức chi phí cao hơn. Cách tiếp cận này thường vấp phải trở ngại ban đầu – sự sửng sốt của khách hàng – nhưng về lâu dài, nó sẽ giảm khả năng gây thất vọng.

Thực tế

Những ước tính thường được định giá với số phần trăm cộng và trừ. Lựa chọn với phần trăm trừ không bao giờ thành hiện thực.

Các phương pháp ước tính

1. Quyết định cách thức tổ chức và trình bày các ước tính về nguồn lực. Các công ty thường có những loại nguồn lực chuẩn mà người quản lý nên tuân theo. Ví dụ như các chi phí tối thiểu được chia ra thành vốn và chi tiêu cho vận hành; các nguồn nhân lực thường được chia theo vai trò cụ thể.

2. Chia quá trình ước tính thành những đoạn nhỏ để có thể quản lý. Người phải làm công việc ước tính sẽ thấy việc đưa ra những ước tính khi những ước tính đó được trình bày theo từng nhóm công việc vừa tầm dễ dàng hơn. Cố gắng gắn những nhóm công việc này với những sản phẩm bàn giao cụ thể của dự án.

3. Ước tính cho mỗi nhóm công việc. Đảm bảo rằng bạn biết người thực hiện việc ước tính có được những con số của họ bằng cách nào và bạn hài lòng khi những số đó đều được sử dụng đối với mỗi giả định.

4. Lập bản ước tính tóm tắt. Tập hợp các ước tính đối với mỗi nhóm công việc khác nhau để tạo thành một bản tổng kết dự đoán nguồn lực. Nhấn mạnh bất kì một giả định quan trọng nào được sử dụng.

5. Hợp thức hóa các ước tính. Kiểm tra các con số bằng cách tìm ra ít nhất một cách khác để có được những ước tính nguồn lực cho dự án của bạn. Ví dụ như so sánh dự án hiện giờ với một dự án tương tự trước đó. Bạn cũng có thể nhờ một quản lý dự án khác tổng kết độc lập hộ.

Sử dụng phương pháp ước tính nào phụ thuộc vào những chi tiết trong dự án cũng như lĩnh vực công việc mà bạn tham gia. Đối với một vài dự án, có thể sử dụng những công cụ ước tính phức tạp, tinh vi. Còn với vài dự án khác, cảm xúc và kinh nghiệm lại có vai trò quan trọng hơn. Tuy nhiên cho dù bạn đang chịu trách nhiệm loại dự án nào đi chăng nữa, chúng tôi cũng khuyên bạn nên tiến hành theo quy trình sau.

Những lỗi thường gặp khi ước tính

Những trở ngại phổ biến nhất khi ước tính

• Bạn bị đặt trước áp lực phải thay đổi những con số được ước tính cẩn thận bằng những con số được nhà lãnh đạo nào đó chấp thuận.

• Coi phạm vi dự án là đã thống nhất và không đổi trong khi nó vẫn mơ hồ và chưa được phê chuẩn.

• Nghĩ rằng những ước tính do ai đó để lại là những cái được nghiên cứu nghiêm túc và tính toán cẩn thận.

• Tin tưởng ngay những ước tính của các thành viên trong nhóm dự án mà không hề xem xét kỹ. Không tính đến sự quá thận trọng hay quá lạc quan – hoặc có thể đơn giản là thiếu kinh nghiệm.

• Để sót toàn bộ các nhóm công việc hoặc không hiểu tất cả các bước yêu cầu để hoàn thành một nhiệm vụ.

• Ước tính sự nỗ lực theo một người có trình độ cao, trong khi đó, khả năng của nhóm đang thực hiện công việc rất khác nhau.

Cho dù bạn đang sử dụng một công cụ ước tính phức tạp hay đơn giản thì vẫn có một vài lỗi thường gặp luôn rình rập mỗi khi bạn thực hiện công việc này. Lưu ý những điều dưới đây.

Tạo nguồn lực dự phòng

Ở giai đoạn khởi đầu của dự án, ta không thể cố định sản phẩm bàn giao sẽ là cái gì, phải mất bao lâu và chi phí là bao nhiêu. Tốt nhất bạn có thể cụ thể hóa một hoặc hai yếu tố trên. Chẳng hạn bạn có thể cố định chi phí và xê dịch thời gian bàn giao sản phẩm để phù hợp với những giới hạn về chi phí và thời gian. Hoặc bạn cũng có thể cố định sản phẩm bàn giao, xê dịch thời gian và chi phí.

Nguồn lực dự phòng là thứ được bổ sung cho các ước tính để đối phó với những yêu cầu phát sinh ngoài mong đợi hoặc đơn giản chỉ để phản ánh rằng một ước tính nào đó không đáng tin cậy. Nguồn lực dự phòng thường được đưa vào các gói công việc riêng lẻ hoặc được bổ sung thành nhóm.

Nguồn lực dự phòng thường biểu hiện ở cả hai mức độ. Khi bạn hiểu được số lượng nguồn lực dự phòng được đưa vào những ước tính chi tiết và đơn lẻ là bạn đã một phần quyết định được số lượng nguồn lực dự phòng được phép đưa vào trong cả dự án.

Dự phòng gói công việc

Là loại dự phòng đầu tiên đảm bảo tính hiện thực của những nỗ lực cần có để hoàn thành mỗi nhóm công việc đơn lẻ. Phụ thuộc vào bản chất công việc liên quan cũng như người thực hiện ước tính, bạn có thể bổ sung các mức độ ngẫu nhiên để lựa chọn các gói công việc. Oliver, một người lạc quan, đang phụ trách một gói công việc mạo hiểm sẽ thêm 50% vào những ước tính nguồn lực của anh, trong khi đó khi ước tính về một công việc đã biết trước số lượng, Caroline, một người thận trọng, sẽ không bổ sung thêm gì.

Loại dự phòng này giúp bạn có được một ước tính thực tế hơn để hoàn thiện dự án, bởi mỗi gói công việc đơn lẻ nằm trong toàn bộ dự án sẽ trở thành một kế hoạch.

Nguồn lực dự phòng

Là loại dự phòng phổ biến hơn được thêm vào để giải quyết những sự kiện quan trọng có thể tác động lên dự án của bạn. Chẳng hạn như một nhầm lẫn về phạm vi có thể sẽ được phát hiện. Loại dự phòng này thường được đặt ở vị trí trung tâm, nhưng nó cũng có thể được chứa theo các cách khác như là loại nguồn lực hay giai đoạn của dự án.

Nguồn lực dự phòng thường bị các khách hàng hay người phụ trách vấn đề chi phí thách thức. Nếu có khoản giảm trừ nào được đệ trình thì bạn phải chuẩn bị để giải thích tại sao lại cần đến nguồn lực dự phòng và tác động xảy ra nếu cắt nguồn này.

Thực tế

Khách hàng thường chỉ có trí nhớ ngắn hạn khi loại bỏ nguồn lực dự phòng. Khi bạn làm việc không đúng hướng, họ sẽ quên mất rằng họ đã không cho bạn nhiều cơ hội để thay đổi tình thế đó.

Bạn nên xem xét lại nguồn lực dự phòng trong quá trình thực hiện dự án. Việc này bao gồm tính toán về những nguồn lực dự phòng đã được sử dụng và sẽ dùng cho phần còn lại của dự án. Khi dự án trong tình trạng tốt thì nguồn lực dự phòng nên giảm xuống.

Sử dụng thông minh nguồn lực dự phòng

Khi một nhiệm vụ được giao, nó phải đi kèm với một ước tính. Tuy nhiên nếu bạn đưa nguồn lực dự phòng vào ngay từ ban đầu, bạn sẽ thấy công việc tăng lên, lấp đầy phần thời gian được phân bổ và khả năng bảo vệ sẽ ngay lập tức biến mất. Phương án dự phòng đó chỉ nên sử dụng khi mọi việc diễn ra không đúng kế hoạch. Đôi khi bạn không cần dùng đến nó, đôi khi có và có thể sẽ không đủ. Nhìn chung, bạn có thể trông cậy vào nguồn lực dự phòng trong trường hợp quá thời hạn.

Ngân quỹ dự phòng chính của bạn chỉ nên dùng khi bạn đã sử dụng hết tất cả các khoản khác. Nó được dùng để quản lý những sự kiện bất lợi lớn – chứ không phải cho những thảm họa trực tiếp. Ví dụ bạn phát hiện ra rằng khách hàng của mình muốn ngôi nhà của họ được trải thảm toàn bộ đối với mức giá đã được định sẵn, bạn có thể đáp ứng chi phí bổ sung này bằng cách sử dụng tiền dự phòng. Nhưng nếu bạn thấy ngôi nhà có vấn đề lớn về kết cấu, bạn sẽ phải giải quyết vấn đề đó như một ngoại lệ lớn của dự án.

Lên thời gian biểu về nguồn lực

Khi bạn đã quyết định được phải ước tính loại nguồn lực nào và số lượng nguồn lực cần có, bạn đã sẵn sàng lập một thời gian biểu về nguồn lực.

Thời gian biểu này sẽ đảm bảo rằng bạn đặt các nguồn lực vào đúng chỗ và đúng thời điểm. Nghe có vẻ đơn giản nhưng làm

được điều đó là cả một nghệ thuật – nhất là khi không phải tất cả mọi thứ đều diễn ra y như kế hoạch đã định.

Thời gian biểu về nguồn lực mô tả số lượng mỗi nguồn lực bạn sử dụng trong một khoảng thời gian. Bạn có thể hình dung về nó như một bảng, hàng ngang là loại nguồn lực và hàng dọc là mỗi tuần hay mỗi tháng trong dự án của bạn. Mỗi ô trong bảng sẽ ghi lại số lượng bạn định sử dụng cho mỗi loại nguồn lực, trong một tuần hay tháng nào đó.

Nhìn vào hàng dọc bạn sẽ thấy loại nguồn lực nào được dùng trong một giai đoạn nhất định, và nhìn vào hàng ngang sẽ thấy mỗi loại nguồn lực được sử dụng qua các giai đoạn thế nào.

Thời gian biểu của nguồn lực có mối liên hệ khá gần gũi với thời gian biểu của dự án. Trên thực tế, cả hai đều phải được lập cùng nhau bởi bạn sẽ không thể hiểu được cái này nếu thiếu cái kia. Rất nhiều công cụ lên kế hoạch có thể hỗ trợ bạn lập một thời gian biểu nguồn lực.

Những nhà quản lý dự án biết rằng những ràng buộc về nguồn lực có một ảnh hưởng quan trọng đến tiến độ. Trên thực tế, những người thất bại luôn đưa ra thời gian biểu trước rồi mới nghĩ đến việc dự án sẽ được cung cấp nguồn lực như thế nào.

Một hành động cân bằng khó khăn

Khi lập một thời gian biểu nguồn lực sẽ phải có những sự chuyển đổi giữa các nguồn lực và thời gian làm việc. Người quản lý dự án vừa phải giữ những cam kết về cung cấp sản phẩm đúng mục đích, vừa phải phá vỡ sự cân bằng giữa chi phí thực hiện với thời gian cần có để đạt được kết quả. Thông thường thì ràng buộc về nguồn lực sẽ kéo dài tiến độ và ngược lại. Sự đánh đổi được minh họa bằng chiếc bập bênh chất lượng:

Chất lượng vẫn luôn đóng vai trò chủ chốt. Nếu bạn đặt áp lực lên chi phí, tiến độ sẽ kéo dài, và nếu đặt áp lực lên tiến độ thì chi phí sẽ lên cao.

Khởi điểm của bạn là phải hiểu được những ưu tiên từ phía khách hàng là gì. Thường thì họ hay nghĩ đến một ngày giao hàng cụ thể nào đó hay có thể họ sẽ đưa ra những ràng buộc đối với ngân sách. Sử dụng những ưu tiên này là bạn đang tìm cách có được sự cân

bằng giữa nguồn lực và thời gian. Bạn có thể sẽ phải thảo luận với khách hàng về một vài lựa chọn. Chắc chắn là bạn đã quá hiểu rằng họ muốn dự án của bạn phải vừa rẻ vừa nhanh!

Đặt hàng sớm để không bị thất vọng

Một người quản lý xuất sắc luôn tính trước, đảm bảo rằng các nguồn lực luôn có sẵn khi họ cần đến. Nó bao gồm việc đặt hàng sớm và tái xác nhận là nó đã có sẵn khi sắp đến ngày bắt đầu đã định.

Mọi thứ không phải lúc nào cũng đúng như kế hoạch và người quản lý phải xử lý những thay đổi không ngờ tới. Hãy sẵn sàng chuyển sang những vấn đề đó, nhưng hãy tránh chỉ định lại công việc cho bất kì ai có vẻ sẵn sàng làm việc đó. Sử dụng sai loại nguồn lực cho một công việc cũng sẽ khiến bạn phải thực hiện lại.

Hãy luôn để mắt tới những nguồn lực khan hiếm. Đó có thể là một chuyên gia với những kỹ năng giá trị nào đó hay vài công cụ chuyên biệt. Ít nhất một phần trong thời gian biểu nguồn lực của bạn sẽ phải dựa trên tính sẵn có của những nguồn lực đó.

Thực tế

Ở tuần thứ hai của dự án, nếu bạn thường làm việc quá thời gian đã định và làm cả cuối tuần thì đó là một dấu hiệu chắc chắn rằng thời gian biểu nguồn lực không được đưa ra đối chiếu.

Thậm chí khi bạn đã định trước, bạn vẫn có thể bị lâm vào cảnh đình trệ nguồn lực. Nếu điều đó xảy ra, hãy tìm xem còn có nguồn lực thay thế nào khác không. Bạn cũng nên điều tra xem liệu có cách nào để sắp xếp lại việc giải quyết các vấn đề nhu cầu nguồn lực không.

Thời gian thực hiện và thời gian tăng sản lượng

Khoảng thời gian cần có để tìm hiểu và chấp nhận, sử dụng nguồn lực hiệu quả nhất rất dễ bị bỏ qua. Tuy nhiên, cả hai việc này đã khiến cho thời gian biểu về nguồn lực không thể hoàn thiện được. Thời gian thực hiện - thời gian cần thiết từ khi bắt đầu một quy trình dự án đến khi hoàn thành là thời gian cần có để tìm hiểu và chấp nhận một nguồn lực. Thời gian tăng sản lượng là thời gian để một nguồn lực đạt tới hiệu quả cao nhất.

Có thể mất vài ngày đến vài tuần để tuyển thêm một thành viên mới cho nội bộ nhóm hay để mời một nhân viên tư vấn từ bên

ngoài, hoặc thậm chí mất hàng tháng để có được sự cung ứng một sản phẩm mới từ bộ, ngành của chính phủ. Đôi khi vấn đề không phải là loại nguồn lực mà là số lượng nguồn lực cần có. Bạn có thể tìm được một chuyên gia có kỹ năng phù hợp chỉ trong vài ngày, nhưng nếu bạn muốn đến hơn chục người như thế, có thể bạn sẽ phải tìm kiếm hàng tuần hoặc tới hàng tháng. Quan trọng là bạn phải đánh giá thực tế về thời gian cho mỗi một nguồn lực của bạn, sau đó đưa chúng vào thời gian biểu nguồn lực.

Bạn cũng cần chấp nhận thực tế rằng, khi có một nguồn lực, nó sẽ không thể đạt được hiệu quả ở mức cao nhất ngay từ đầu. Ví dụ phổ biến nhất là nhu cầu bổ nhiệm một thành viên mới. Tuy nhiên, thời gian tăng sản lượng còn mở rộng ra đến cả việc đưa máy móc trang thiết bị vào hoạt động, cài đặt phần mềm máy tính và bố trí các thiết bị văn phòng.

Khi tuyển thêm thành viên mới, bạn cần tính đến thời gian sẽ bị mất đi khi các thành viên khác giúp người mới đến theo kịp tiến độ. Hãy cẩn trọng, đừng đánh giá thấp nỗ lực này – đó có thể là một việc lớn lao.

Tránh để quá tải nguồn lực

Một người quản lý xuất sắc không bắt đầu công việc bằng một thời gian biểu nguồn lực với đầy những nguồn lực được dùng hết công suất, nhất là nguồn lực con người. Lý do là hiếm khi các nguồn lực vận hành hết khả năng của mình.

Hãy chắc chắn rằng bạn biết được khoảng thời gian mà các thành viên nhóm có thể làm việc thật sự hiệu quả. Nếu trừ thời gian nghỉ lễ, đào tạo nghề, nghỉ ốm hay các công tác xã hội thì công suất làm việc trung bình của một người làm toàn thời gian chỉ tương đương với bốn ngày làm việc công suất nhất. Vậy nên nếu theo các ước tính nguồn lực, bạn cần một nhóm năm người thì trên thực tế sẽ phải dùng đến sáu hay bảy người.

Sau đây là những điều mà một nhà quản lý dự án xuất sắc phải tính đến khi lên kế hoạch nguồn lực thực tiễn:

• Các kì nghỉ lễ công chính thức và không chính thức. Nếu bạn đang điều hành một dự án đa quốc gia, đừng quên rằng các ngày nghỉ lễ có thể thay đổi giữa các nước.

• Nghỉ làm có báo trước và không báo trước. Kiểm tra xem ai đang trong kỳ nghỉ và vào khi nào. Đưa vào những sai số tỉ lệ trên mỗi tuần hoặc mỗi tháng nếu không có sẵn các ngày cố định.

• Nghỉ làm do ốm và do tham gia các khóa đào tạo. Đưa ra các sai số thực tế bao hàm cả nghỉ việc ốm và tham gia các khóa đào tạo.

• Quản lý và các chi phí phụ khác. Hầu hết các công việc đều kế thừa khả năng không thuộc quản lý của dự án hoặc những nhiệm vụ không hữu ích ở mức độ nào đó. Đừng đánh giá thấp khoảng thời gian tiêu tốn vào những việc đó.

Theo dõi nguồn lực

Khi bạn đã hoàn thành việc lên thời gian biểu nguồn lực và dự án đang được tiến hành, bạn cần theo dõi xem những nguồn lực đã được lên kế hoạch đang được sử dụng thế nào. Nó không chỉ cho bạn biết dự án đã tiêu tốn từng nào mà còn để cải thiện kế hoạch nguồn lực của bạn.

Mọi người có xu hướng tự nhiên muốn làm vui lòng người khác. Họ có thể sẽ chỉ nói cho bạn điều bạn muốn nghe chứ không nói điều đang thật sự diễn ra. Liên lạc thường xuyên với các thành viên trong nhóm vô cùng quan trọng, ngay cả nếu đó là kiểu thân mật. Bằng cách đó bạn có thể so sánh các tin tức chính thức về tiến độ công việc với cái bạn có thể tự mình nhìn thấy.

Việc sử dụng nguồn lực thực tế với nguồn lực trên kế hoạch phải trở thành một mục chuẩn trong báo cáo về tiến độ công việc của bạn. Có một điểm thú vị cần chú ý đó là chi tiêu ít hơn dự tính không phải lúc nào cũng là một dấu hiệu tốt. Có thể nó có nghĩa là công việc không được bắt đầu đúng thời hạn và đó có thể là một lời cảnh báo sớm rằng bạn đang bị chậm so với thời gian biểu.

Hoàn thành là tất cả

Một người quản lý xuất sắc luôn để mắt xem nguồn lực nào đang được sử dụng đã thật sự hoàn thành.Khẩu hiệu của chúng tôi là "Tiến độ đáng được quan tâm. Nhưng hoàn thành mới là tất cả".

Có thể bạn đã biết đến một công việc có vẻ đang tiến triển tốt, người chủ của nó tự tin báo cáo về con số phần trăm đã hoàn thành tăng nhanh chóng – đến 90%. Nhưng đến đó thì tiến độ bị chậm lại quanh con số 90% đó hết tuần này đến tuần khác.

Điều nguy hiểm nằm ở chỗ phần trăm hoàn thành được coi là thước đo của tiến độ. Mọi người thường có xu hướng quá lạc quan trước cái phải làm để hoàn thành cho xong những công việc tồn đọng cuối cùng, những công việc thường là vấn đề nan giải nhất. Thay vào đó bạn hãy tính toán tiến độ dựa trên cái được hoàn

thành. Và bạn phải đảm bảo rằng "được hoàn thành" nghĩa là hoàn toàn không còn công việc gì phải làm nữa. Và một lần nữa, người ta lại có thói quen che đậy những chi tiết nhỏ còn lại để hoàn thiện công việc và họ có xu hướng nói rằng cái gì đó đã được hoàn thành trong khi không phải như thế.

Thực tế

Nếu một công việc được mô tả là đã "hoàn thiện gần 90%", chưa chắc đã có nghĩa là nó gần được hoàn thiện.

Báo cáo chỉ tập trung duy nhất vào những thứ đã hoàn thành là một cách tính toán tiến độ chính xác hơn rất nhiều, mặc dù đôi lúc sẽ có chỗ chưa làm được việc gì. Tuy nhiên không nên mạo hiểm để những nhiệm vụ gần như hoàn thành tạo nên một ảo tưởng về tiến độ.

Tính toán những công việc tồn đọng

Cách hữu ích để đưa ra một lời cảnh báo về công việc phụ thêm đó là yêu cầu nhóm của bạn báo cáo về những chi phí còn tồn đọng cần phải hoàn thành. Nguyên tắc quan trọng đó là số lượng công việc còn tồn đọng là một vật chỉ định hiệu quả về tiến độ tốt hơn rất nhiều so với những nỗ lực mà bạn đã phải bỏ ra.

Những phương pháp này là một nguồn thông tin quý giá về tiến độ của dự án. Đầu tiên, chúng cho bạn biết các nguồn lực có đang được sử dụng như trong kế hoạch hay không. Thứ hai, quan trọng hơn, chúng cho bạn biết bạn có hoàn thành công việc ở tốc độ dự kiến hay không.

Tổng kết

Khách hàng sẽ nhớ đến chất lượng sản phẩm bạn giao trước tiên nhưng thế không có nghĩa là bạn được quyền thảnh thơi và tiếp cận tùy tiện các nguồn lực và tiến độ. Khách hàng chắc chắn sẽ có ảnh hưởng lớn đến việc chi tiêu ngân sách. Vì lợi ích của chính bản thân mình, sự quản lý nguồn lực hợp lý sẽ đem đến một ngày làm việc hiệu quả hơn và cũng bớt đi rất nhiều phiền toái.

Bạn cũng có thể tìm được nguồn gốc cho rất nhiều thành công của mình. Nó bắt nguồn từ việc lên kế hoạch kỹ lưỡng cho thời gian biểu của nguồn lực và linh hoạt trong việc xử lý những tình huống thay đổi. Công thức cuối cùng chính là sử dụng mức độ hoàn thành như một công cụ thật sự để theo dõi tiến độ.

Sẽ không trung thực khi giả vờ ngạc nhiên trước các dự án bị quá đà – có thể là chậm tiến độ hay chi quá ngân sách. Đó là chuyện bình thường do quản lý nguồn lực yếu kém. Vì vậy nếu bạn muốn thỏa mãn các khách hàng của mình và đang tìm kiếm một cuộc sống tốt hơn thì đừng buông lỏng những nguồn lực trong dự án của mình.

Kết luận

• Không cần biết những người khác đang làm gì, hãy đặt ra tiêu chuẩn nghiêm ngặt cho việc quản lý nguồn lực.

• Ước tính là nền móng của quản lý nguồn lực. Thực hiện không đúng cách, bạn sẽ xây nhà trên vùng cát lún.

• Nguồn lực dự phòng là chiếc phao cứu sinh của bạn – kiểm soát và sử dụng nó thật thông minh.

• Đặt trước các nguồn lực và xác nhận kết quả đó trước ngày bắt đầu.

• Đảm bảo rằng những kì vọng về năng suất của bạn là thực tế. Hãy bình tĩnh khi một công nhân giỏi nhất đang trong kì nghỉ lễ hay đôi lúc ngừng việc để nói chuyện với đồng nghiệp.

• Biết nghi ngờ những báo cáo về tiến độ. Yêu cầu được xem các sản phẩm đã hoàn thành!

6

LÃNH ĐẠO NHÓM TỐI ƯU

Sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực

"Bản chất của khả năng lãnh đạo là có thể nhìn xa trông rộng. Bạn không thể khoác loác nếu bạn không biết chắc."

Theodore Hesburgh (1917-)

Mở đầu

Bạn sẽ không thể trở thành một nhà quản lý dự án xuất sắc nếu bạn không thể làm việc tốt với mọi người. Mức độ thành công của một dự án bao gồm cả cách các thành viên trong nhóm thực hiện công việc – trong đó người quản lý dự án đóng vai trò then chốt. Quản lý dự án không đơn giản chỉ là việc ngầm chỉ đạo việc áp dụng kĩ thuật mà phần lớn còn liên quan đến việc xây dựng những mối quan hệ làm việc hiệu quả với mọi kiểu người và đôi khi trong những điều kiện thử thách. Vấn đề cốt lõi là: người quản lý dự án quản lý con người chứ không phải các hoạt động.

Có một quan niệm phổ biến là các nhà quản lý không nhất thiết phải được quý mến; thực tế là các nhà quản lý sẽ làm việc hiệu quả hơn nếu các thành viên trong nhóm không ưa họ. Các nhà quản lý chuyên quyền, độc đoán đã sống bằng triết lý này trong nhiều năm. Trong một số trường hợp, triết lý này mang lại cho họ những thành công đáng kể. Tuy nhiên, thành công được xây dựng trên quan điểm này sẽ không tồn tại lâu và ít khi lặp lại. Chúng ta thừa nhận rằng việc quản lý dự án không phải là một cuộc đua. Bạn sẽ không thể trở thành một nhà quản lý dự án xuất sắc nếu không có sự tôn trọng và hỗ trợ của các thành viên trong nhóm cũng như những người quan trọng xung quanh.

Với chúng tôi, phép thử cho các nhà quản lý dự án đó là họ có thể lặp lại được thành công hay không hoặc có thiết lập được các nhóm làm việc hiệu quả hay không – hoặc khiến nhân viên thể hiện tối đa năng lực của họ không. Để làm được điều này, bạn phải tạo dựng được danh tiếng dựa trên sự tôn trọng – tôn trọng kiến thức chuyên môn và cách bạn thực hiện vai trò của mình. Hay ít nhất bạn cũng phải sở hữu một nét tính cách đáng yêu nào đó!

Những sai lầm một người quản lý dự án không nên mắc phải

Chúng tôi tình cờ biết một nhân viên hay chỉ trích vốn không hề ưa những người quản lý. Gần đây, anh ta lại tỏ ra trọng vọng ngài cảnh sát trưởng. Vậy đâu là bí mật của sự thay đổi đột ngột như thế? Đó chính là việc ngài cảnh sát trưởng đã mang rất nhiều bánh rán đến cuộc họp nhóm hàng tuần!

Những việc nhỏ có thể tạo nên ấn tượng lớn. Kết quả mà một cử chỉ đơn giản có thể mang lại thật đáng ngạc nhiên.

Bắt đầu bằng một nụ cười

Thường thì các nhóm dự án không trông mong nhiều vào cách xử sự của người quản lý. Vì thế, thể hiện cách xử sự lịch sự là một khởi đầu tốt. Bạn sẽ ngạc nhiên về hiệu quả mà một lời chào mang lại. Nó thật đơn giản và hiệu quả. Phải đảm bảo rằng bạn sẽ lịch sự với tất cả mọi người không chỉ riêng những người bạn gặp, những người bạn bắt tay hay những người xinh đẹp.

Tất nhiên bạn sẽ cần không chỉ một lời chào thân thiện vào buổi sáng để khiến cho các thành viên trong nhóm cống hiến hết sức mình. Có nhiều phương pháp hiệu quả và dễ sử dụng, chúng tôi đã phân loại chúng thành 3 chủ đề:

• Thiết lập nhóm dự án – tuyển chọn và lôi kéo các thành viên mới vào nhóm.

• Khích lệ nhóm – sử dụng các phương pháp để nâng cao năng suất làm việc của nhóm.

• Có một đường lối lãnh đạo – đưa ra chỉ dẫn và thành lập nhóm những người trung thành.

Thực tế

Ấn tượng đầu tiên rất quan trọng. Nếu bạn có một khởi đầu không tốt với nhóm của mình thì sẽ rất khó lấy lại được lòng tin và sự hỗ

trợ từ họ.

Thiết lập nhóm dự án

Các nhà quản lý dự án hiếm khi được sở hữu một nhóm hoàn hảo và làm việc hiệu quả. Thường thì họ chỉ có được những người không như mong muốn hoặc sẽ phải thành lập nhóm từ một đội ngũ hỗn tạp. Chính những hạn chế thực tế mà bạn gặp phải khi tập hợp các thành viên sẽ khiến cho công việc này thật sự phức tạp. Một số hạn chế có thể gặp là:

• Hạn chế về ngân quỹ sẽ cản trở việc lựa chọn các thành viên. Hoặc ngược lại, ngân quỹ còn đầy nhưng lại toàn những kỳ vọng phi thực tế về việc tăng nhanh sản lượng.

• Dự án được dùng như khu chứa rác thải. Nhiều nhà quản lý sử dụng nhóm mới này như một nơi thuận tiện cho các nhân viên, những người mà họ không biết chắc sẽ sử dụng để làm gì.

• Các nhà quản lý ích kỉ là những người chiếm giữ độc quyền các nhân viên ưu tú nhất. Họ giữ lại các cá nhân ưu tú ngay cả khi năng lực và kinh nghiệm của những người này vô cùng cần thiết ở một nơi khác.

Tất cả những hạn chế trên luôn là nền tảng thôi thúc bạn lập một nhóm dự án và đưa vào hoạt động. Không cần thiết phải đưa ra những quyết định vội vàng. Xây dựng nhóm dự án tốt – nói về tính thực tiễn – là một trong các yếu tố then chốt quyết định thành công của bất kỳ một dự án nào. Cần tránh việc lựa chọn bừa bãi hay nghĩ thà có ai đó còn hơn không tuyển được người nào.

Tuyển chọn nhóm dự án

Cần phải có một phương pháp tuyển chọn hữu hiệu, đảm bảo rằng bạn luôn có các nhân viên thích hợp khi cần đến họ. Bạn nên thực hiện hoạt động tuyển chọn thông qua thời gian biểu nguồn lực và thời gian thực hiện. Dù xảy ra chuyện gì thì cũng không được bỏ qua một bước quan trọng nào trong dự án chỉ vì các nguồn lực phù hợp không được chấp nhận. Thật ngạc nhiên khi có rất nhiều dự án tự sát bằng việc bắt đầu công việc xây dựng quan trọng trước khi xây móng chỉ vì các nguồn lực thích hợp không sẵn sàng khi cần thiết.

Bí quyết xây dựng nhóm dự án

• Ưu tiên tuyển chọn các thành viên quan trọng trong nhóm.

Trong những bước đầu dự án, cần cố gắng thực hiện các hoạt động lôi kéo. Tuy nhiên, nếu thiếu một nhóm luôn sẵn sàng làm việc thì bạn sẽ không thể giao hàng. Vì vậy, hãy suy nghĩ nghiêm túc đến việc sẵn sàng hành động cho việc tuyển chọn nhóm – ngay cả khi điều này tạm thời gây ra những phiền hà.

• Cần khách quan và có tính xây dựng khi nhìn nhận nhân viên. Cũng cần đề phòng đánh giá của các nhân viên cũ. Bạn nên hình thành quan điểm riêng của mình về năng lực các thành viên và mức độ họ có thể đáp ứng các yêu cầu của bạn. Cần nhớ rằng trong một dự án rất có thể những người bị coi là làm việc kém lại làm việc hiệu quả khi được chỉ đạo và hỗ trợ đúng đắn.

• Suy nghĩ về nhóm người sẽ làm việc cùng nhau. Chắc hẳn bạn sẽ không cần đến một nhóm người toàn những ngôi sao riêng lẻ. Hãy tìm ra một nhóm làm việc hiệu quả với những ý tưởng sáng tạo, những người bắt đầu và kết thúc tốt và những người vẫn có thể miệt mài làm việc ngay cả khi tình hình trở nên ảm đạm.

• Tìm kiếm thái độ tích cực. Bạn cũng có thể giáo dục và phát triển những cá nhân không có đủ các kỹ năng như bạn cần nếu họ có đủ nhiệt tình và cam kết sẽ cố gắng hết sức. Tuy nhiên, những người hay chỉ trích và gây cản trở sẽ chỉ làm giảm hiệu quả cả nhóm dù năng lực như thế nào. Vì vậy, khi bạn lựa chọn hãy chú tâm đến thái độ của họ hơn là năng lực mà họ có.

• Đừng nghĩ rằng thà có ai đó còn hơn không tuyển được người nào. Đừng cố nhận những người không phù hợp với công việc. Điều này giống như việc cố trói voi bỏ bị.

• Hãy nhớ những yếu tố thực tế khiến con người làm việc hiệu quả. Tất cả những thứ đó như là ghế, bàn, công cụ cho công việc, mật khẩu bảo mật và tài khoản người dùng máy tính. Nghe có vẻ hiển nhiên nhưng dần dần chúng ta sẽ nhận thấy rằng có nhiều thành viên mới và không có sự chuẩn bị nào cho sự có mặt của họ.

Sai lầm phổ biến nhất trong việc tuyển chọn đó là thuê hàng loạt nhân công dư thừa trong khi ngân sách không thể đáp ứng. Thật sai lầm khi tăng cường nguồn nhân lực trong thời gian cận kề để dự án đang có nguy cơ chậm tiến độ hoàn thành đúng thời hạn. Việc làm này có vẻ sẽ phản tác dụng.

Người ta thường đánh giá thấp thời gian tuyển chọn và lôi kéo nguồn nhân lực mới. Năng suất của đội ngũ nhân viên hiện thời sẽ hao hụt đáng kể khi họ phải hướng dẫn cho các thành viên mới

theo kịp tiến độ, và sự hao hụt này thường bị lãng quên. Kết quả của việc tuyển chọn thêm các thành viên đó là năng suất làm việc của cả nhóm sẽ giảm trong vài tuần đến khi các thành viên mới được tuyển chọn bắt kịp tiến độ. Một dự án sẽ hoàn thành tốt hơn nếu người quản lý hướng các thành viên vào việc hoàn thành công việc hiệu quả nhất thay vì phải tập trung cho việc lựa chọn quá kỹ.

Sai lầm người quản lý dự án không nên mắc phải

Dự án bị chậm tiến độ còn nguồn lực thì tăng tối đa. Khi thời hạn đến gần, người quản lý dự án sa thải hai nhân viên làm việc kém và lúc này tình hình trở nên tiến triển. Sau đó, một thành viên khác của nhóm đã phải rời bỏ công việc nhưng dự án thậm chí vẫn hoàn thành đúng thời hạn và trong mức ngân sách cho phép.

Việc tuyển chọn không phải là cách duy nhất để cải thiện tình hình.

Khích lệ nhóm dự án

Một người bạn của chúng tôi đã từng tiến hành một cuộc thăm dò lạ lùng. Cuối buổi họp về một sự kiện xã hội, anh ta đặt ra câu hỏi: "Bạn sử dụng bao nhiêu phần trăm khả năng của mình ?" Anh ta đã nhận được vô số các câu trả lời thành thật và đã khám phá một sự thật. Tất cả mọi người đều không làm việc hết công suất của mình – họ chỉ sử dụng hết khoảng 40% đến 70%. Thật khó đánh giá căn cứ khoa học của kết quả đó nhưng chúng tôi tin rằng cuộc điều tra này cho kết quả giống với những gì chúng ta thấy ở nơi làm việc.

Xét theo khía cạnh tích cực thì bằng chứng này cho thấy mọi người có thể làm việc năng suất hơn nếuđược khích lệ. Thực tế bạn sẽ thấy rõ điều này khi làm một dự án mà thời hạn đang đến rất gần. Ngay lập tức, cả đội sẽ tăng tốc, làm việc hết công suất để hoàn thành dự án với tốc độ phi thường. Thủ thuật này nhằm đạt được điều gì đó gần như phù hợp chứ không chỉ để giải quyết vấn đề khủng hoảng dự án. Là một nhà quản lý dự án xuất sắc bạn nên tăng năng suất làm việc của cả nhóm theo mục tiêu chính.

Trái lại, mọi người cũng có thể làm việc với năng suất thấp hơn nếu họ không được khích lệ. Người quản lý có thể tự mình dập tắt tất cả các cơ hội cải thiện tốc độ làm việc. Việc khích lệ đòi hỏi nỗ lực lâu dài và sự cân nhắc kĩ lưỡng, còn việc không khích lệ có thể diễn ra ngay trong chốc lát.

5 biểu hiện của việc không khích lệ

1. Không nhất quán mà không có lí do rõ ràng như hôm nay thì vui vẻ, dễ tính, hôm sau đã cục cằn và thù hận.

2. Yêu cầu các thành viên trong nhóm đưa ra ý kiến về những quyết định quan trọng sau đó lại bỏ qua lời khuyên của họ.

3. Khi cả nhóm phải làm thêm giờ để hoàn thành đúng thời hạn thì người quản lý dự án lại bỏ về sớm.

4. Khi mọi việc diễn ra tốt đẹp thì bạn lại chỉ biết hưởng lợi riêng mình. Khi công việc không suôn sẻ thì bạn lại cố tìm bằng được thủ phạm.

5. Hứa những điều mà bạn không có ý định làm rồi khi đến hạn lại phủi tay chối bỏ và xem chúng như sự hiểu lầm.

Phương pháp khích lệ đơn giản

Bạn dễ đưa ra những phương thức khích lệ quá phức tạp, kì quặc và nhận một kết quả chắp vá. Chúng tôi cũng tin rằng bạn nên khích lệ mọi người chân thành và cởi mở, chứ không cố gắng lôi kéo họ trong khi họ đang nhìn về hướng khác.

Trước hết, cần đảm bảo rằng bạn sẽ tránh làm bất kỳ thứ gì lấy đi động cơ thúc đẩy. Hãy đặt mình vào vị trí các thành viên trong nhóm và tự hỏi bản thân xem hành động nào của bạn có thể làm suy yếu tinh thần của nhóm. Sau đó, hãy tránh những điều này. Khi bạn đã làm chủ được việc tránh những điều không khích lệ thì đó là lúc bạn tự hỏi mình những câu hỏi đơn giản như sau – hay cẩn thận hơn, thu thập các ý kiến phản hồi của các thành viên.

• Mình đã thiết lập mục tiêu cho các thành viên trong nhóm chưa? Khích lệ là bước chuẩn bị cho sự nỗ lực làm việc cụ thể. Nếu các thành viên không chắc chắn về những gì bạn mong đợi thì năng suất làm việc của họ sẽ bị suy giảm.

• Liệu các thành viên đã đã hiểu rõ những gì đang diễn ra trong dự án? Nếu họ hiểu rõ bức tranh lớn hơn thì có khả năng họ sẽ đóng góp được nhiều hơn.

• Lượng công việc của nhóm có phù hợp với năng lực và có công bằng không? Nếu một vài người làm việc quá tải thì họ sẽ từ bỏ hay họ sẽ phải cố gắng vô ích để đạt được những điều không thể. Hai yếu tố này đều hủy hoại những động cơ thúc đẩy. Do đó trong

nhóm của bạn sẽ có những người ăn không ngồi rồi trong khi các thành viên khác trong nhóm làm việc miệt mài.

• Các thành viên trong nhóm có liên quan đến các quyết định trong dự án hay không? Nếu các cá nhân thấy rằng họ có thể gây ảnh hưởng thì họ sẽ cố gắng làm việc hết sức mình. Mặc dù có thể bạn là cấp dưới thì cũng không có gì tồi tệ hơn việc mọi ý kiến của bạn đều bị từ chối.

Khích lệ các cá nhân riêng lẻ

Trong khi động viên cả nhóm dự án, các nhà quản lý cũng nhận thức được tầm quan trọng của việc khích lệ từng cá nhân riêng lẻ. Điều này đòi hỏi bạn phải biết điều gì khiến các thành viên ấn tượng và lựa chọn sử dụng những phương pháp khích lệ tốt nhất.

Với nhiều người, một cuộc điều tra nhỏ sẽ nhanh chóng chỉ ra động lực thúc đẩy họ làm việc. Bạn có thể tìm ra câu trả lời thông qua các cuộc nói chuyện chung chung, qua việc quan sát họ khi làm việc hay đơn giản là tự tìm tòi lấy. Mặc dù sự khích lệ là vấn đề cá nhân nhưng có một số động lực thúc đẩy chung bạn sẽ gặp khi làm việc như sau:

• Cảm giác thành công. Hãnh diện khi làm được một điều gì đó quan trọng

• Nhìn thấy công việc hoàn thành. Hài lòng khi nhìn thấy mọi việc hoàn tất.

• Tận hưởng sự thử thách. Cảm thấy thích thú khi đạt được những gì mà bạn hay người khác coi là khó khăn hay đòi hỏi cấp bách.

• Sự tiến bộ trong nghề nghiệp. Làm những việc đẩy mạnh niềm yêu thích nghề nghiệp lâu dài của bạn ngay cả khi công việc đó không hề thú vị.

• Áp lực từ đồng nghiệp. Cảm thấy nhu cầu phải đáp ứng nguyện vọng của đồng nghiệp

• Phần thưởng trí tuệ. Thích thú công việc mang tính chất kích thích trí tuệ, đòi hỏi phải tư duy và tưởng tượng.

Phương pháp khích lệ dài hạn

Gợi ý

• Tạo ra các kỳ vọng. Hãy bắt đầu bằng việc nói rõ bạn mong đợi nhóm phải làm việc thế nào và tiêu chuẩn bạn đang tìm kiếm.

• Tạo ra các mục tiêu đầy thách thức nhưng vẫn khả thi. Đề ra một số mục tiêu được đánh giá là khó đạt được và một "khoảng thời gian". Hầu hết mọi người sẽ hưởng ứng thách thức đó.

• "Cảm nhận sự phấn khích". Sắp xếp cho các thành viên có vai trò chủ chốt trong các hoạt động quan trọng thay vì chỉ đóng vai trò hỗ trợ. Ví dụ, bạn không nên chỉ chuẩn bị tài liệu cho một cuộc thuyết trình quan trọng mà phải có vai trò thực tiễn trong sự kiện đó.

• Tìm các phần thưởng nhỏ nhưng hấp dẫn cho các nhân viên. Chẳng hạn như khao các nhân viên (bao gồm cả đối tác) ở hiệu vì họ đã phải làm thêm giờ.

• Tổ chức các sự kiện xã hội mang tính chất thân mật. Tạo các tương tác xã hội không có ở nơi làm việc, như là tổ chức một buổi tối chơi bowling.

Có một vài phương pháp khích lệ đạt được kết quả tức thời nhưng sẽ không có tác dụng lâu dài. Chẳng hạn như tăng lương cho nhân viên sẽ tạo một động lực thúc đẩy hiệu quả trong một giai đoạn nhất định chứ hiếm khi có tác dụng lâu dài. Mọi người sẽ sớm quen với mức lương nào đó nên khoản tiền cộng thêm sẽ trở thành một điều tất yếu. Các phương pháp ngắn hạn này là công cụ quan trọng của các nhà quản lý dự án nhưng lại không thể dựa dẫm hoàn toàn vào chúng.

Bạn cần phải phát triển lòng nhiệt tình bền vững trong nhóm nhưng thật hiếm khi đạt được điều này với một hành động ấn tượng đột xuất. Nó đòi hỏi kết quả tích lũy của rất nhiều những phương pháp nhỏ hơn nhưng lại có một tác động gắn kết rất lớn.. Bạn có thể chọn ra cách quản lý con người và tổ chức dự án sao cho tất cả mọi thứ bạn làm đều mang tính khích lệ tích cực.

Người quản lý dự án là người tạo ra tinh thần chung của dự án. Nếu bạn có cái nhìn u ám ngay từ khi bắt đầu, bạn sẽ ngày càng bi quan và điều này dẫn đến việc lời tiên đoán trở thành hiện thực. Đối lập với những người này đó là nhà quản lý dự án xuất sắc, là những người tin rằng dự án tuy khó khăn nhưng vẫn có thể thực hiện nếu mọi người trở thành một nhóm. Sau tất cả những điều nói ở trên, tự bản thận bạn hãy là một ví dụ cho lòng nhiệt tình và tự khích lệ cao!

Đưa ra đường lối lãnh đạo

Bạn vừa xây dựng được nhóm dự án và khích lệ họ. Tuy nhiên, họ có biết sẽ phải đi đến đâu hay làm thế nào để đến được nơi đó? Quan trọng hơn, người quản lý dự án có biết điều này không? Nếu bạn không nhìn rõ mục tiêu sau cùng của dự án cũng như chắc chắn về cách thức để đạt được các mục tiêu đó, bạn sẽ không thể đưa ra đường lối lãnh đạo hiệu quả. Và kết quả cuối cùng sẽ chỉ là một nhóm ăn không ngồi rồi hay mỗi người đi theo một hướng khác nhau.

Một kế hoạch vững chắc sẽ là nền móng cho đường lối lãnh đạo hiệu quả nhưng đòi hỏi phải truyền được cảm hứng cho các thành viên. Một nhà quản lý dự án xuất sắc phải làm việc sao cho họ có thể tạo lập lòng tin và mang lại cho các thành viên những gì tốt nhất. Bạn nên học hỏi và phát triển hơn nữa tính cách này, và bạn nên chú tâm vào các yếu tố quan trọng sau:

• Đưa ra một hình mẫu. Qua cách xử sự của chính mình, bạn sẽ tạo lập những tiêu chuẩn mà bạn muốn người khác làm theo.

• Không bao giờ từ bỏ. Bạn cần có sự chuẩn bị để theo đuổi công việc đến khi chúng được hoàn thành.

• Thật thà nhưng lịch thiệp. Thật thà là một đức tính nhưng không được theo đuổi nó làm tổn hại đến mối quan hệ làm ăn của bạn.

• Làm việc công bằng. Đối xử công bằng với mọi người ngay cả khi bạn quý mến một ai đó.

• Thuyết phục. Bạn cần lấy thông tin trung thực từ thực tế, tạo thành lý lẽ chắc chắn, có lý và thuyết phục. Hãy nhớ rằng cách bạn truyền đạt lý lẽ cũng quan trọng ngang với bản thân lý lẽ đó.

Độc tài hay dân chủ?

Có nhiều phong cách lãnh đạo khác nhau, từ chuyên quyền độc đoán đến dân chủ. Một vấn đề rất cần thiết đó là phong cách lãnh đạo của bạn phải phù hợp với đặc điểm tính cách con người bạn. Nếu bạn là người dễ đi đến sự nhất trí thì lối lãnh đạo xông xáo sẽ không thuyết phục. Tương tự, nếu bạn thích chỉ huy, điều khiển thì lối lãnh đạo theo kiểu dân chủ sẽ không hợp với bạn.

Tuy nhiên, những người quản lý dự án xuất sắc có thể thay đổi

đường lối lãnh đạo của mình sao cho phù hợp với từng dự án. Điều này có nghĩa là bạn phải nhận thức được văn hóa của tổ chức bạn đang làm việc, bản chất của dự án bạn thực hiện cũng như các ưu tiên trước mắt của dự án. Điều quan trọng là bạn có thể nhận biết được tình huống mà bạn cần điều chỉnh phương pháp lãnh đạo của mình.

Mặc dù bạn cần cẩn trọng lo lắng về vấn đề nhân sự, chúng tôi lại cho rằng phương pháp dân chủ sẽ hiệu quả hơn rất nhiều trong hầu hết các trường hợp. Mọi người vượt qua thử thách tốt hơn khi cảm thấy có liên quan. Tuy nhiên có sự khác biệt lớn giữa việc được tư vấn và điều hành dự án thông qua một ủy ban.

Một người quản lý cần lắng nghe các thành viên trong nhóm nhưng vẫn đóng vai trò là người quyết định cuối cùng. Còn người quản lý xuất sắc lại phải biết khi nào nên phản đối quan điểm của số đông. Bị cả nhóm chi phối thì kết quả cũng phản tác dụng giống như việc không tiếp thu lời ai cả.

Tự làm hay giao cho người khác?

Một vấn đề khác của phương pháp lãnh đạo đó là việc cân nhắc bạn sẽ quản lý theo kiểu tự làm hay giao cho người khác. Nhiều nhà quản lý dự án khi được thăng cấp sẽ bị thôi thúc mạnh mẽ, không thể kiểm soát được ý muốn tự mình giải quyết công việc – đặc biệt khi họ là những chuyên gia thực thụ trong ngành. Họ tin rằng nếu họ tự làm thì công việc sẽ được tiến hành nhanh hơn và tốt hơn.

Điều này rất khó đối với một người mới bắt đầu quản lý dự án. Thường thì họ chỉ đúng trong nhận thức đơn giản nhất về những khả năng tương đối, nhưng họ không thể đạt được gì nếu tự mình thực hiện những công việc nhỏ và đơn giản. Điều quan trọng là ngừng ngay việc thực hiện dự án để bắt đầu quản lý nó.

Nói như vậy không có nghĩa là chúng tôi ủng hộ phương án giao hoàn toàn công việc cho người khác. Sẽ có lúc các thành viên trong nhóm phải đánh giá cao sự can thiệp chuyên môn của bạn. Tuy nhiên, xử sự thường xuyên như vậy thì bạn sẽ có nguy cơ bị coi là quan tâm hời hợt hoặc quấy rầy người khác. Người quản lý dự án xuất sắc là người hiểu rõ cái được và mất trong việc này và chỉ can thiệp sáng suốt.

Bạn phải có một sự cân bằng. Bạn nên giao việc đúng mức để các

thành viên khác thấy được trách nhiệm to lớn trong việc thực hiện dự án, nhưng điều này không có nghĩa là bạn được phép không quan tâm hay lơ là dự án.

Khủng hoảng? Cái gì khủng hoảng?

Dù cho một dự án được lên kế hoạch và quản lý tốt thế nào đi nữa thì việc mắc lỗi là không thể tránh khỏi. Rất có thể đèn nhà lân cận sẽ bị tắt khi những nhân viên của bạn đang làm nhiệm vụ chôn dây cáp điện. Đây chính là khủng hoảng, khi mà các kỹ năng xử lý của một nhà quản lý dự án được thử thách.

Định nghĩa

Dự án là một loại công việc duy nhất, với khởi đầu và kết thúc đã được xác định. Và có ít nhất một khủng hoảng nghiêm trọng.

Các cơn khủng hoảng chỉ cho chúng ta biết một nhóm được tổ chức và khích lệ ra sao. Chúng cũng chính là một thử thách về các kỹ năng lãnh đạo. Với sự giúp đỡ của cả nhóm, người quản lý dự án xuất sắc sẽ xử lý từng khủng hoảng, làm cho nhóm ngày càng mạnh cũng như phát triển uy tín cá nhân mình.

Với một người quản lý độc tài, khi nhận thấy những dấu hiệu đầu tiên của khủng hoảng thì họ ngay lập tức cố gắng tìm ra thủ phạm. Điều này sẽ tạo nên nỗi sợ hãi tạm thời, các nhân viên làm việc chăm chỉ để trách lặp lại sai sót này. Tuy vậy, với những người cố gắng khích lệ các thành viên và đạt được thành công bền vững thì khủng hoảng lại đem tới một cơ hội tuyệt vời để xây dựng sự ngưỡng mộ và tín nhiệm tài sản quý giá của một nhà quản lý dự án xuất sắc.

Khi rắc rối xảy ra, thay vì truy tìm thủ phạm bạn nên tập trung vào việc giải quyết vấn đề. Đừng hỏi “Ai chịu trách nhiệm?” mà hãy hỏi “Cần phải làm gì để giải quyết vấn đề?” Bạn cũng đừng bao giờ cố tìm kiếm một vật hi sinh khác để trình báo với cấp trên mà hãy thể hiện vai trò lãnh đạo bằng cách khẳng định bạn là người chịu trách nhiệm và tích cực tìm kiếm các giải pháp. Thực tế cho thấy trong thời gian khủng hoảng, điều quan trọng là bạn phải thể hiện rằng trách nhiệm thuộc về bạn một nhà quản lý dự án xuất sắc.

Thường thì những vấn đề tương đối nhỏ sẽ trở nên bớt nghiêm trọng và khi xem xét kỹ lưỡng sẽ có một giải pháp, hay ít nhất là một cách để có thể xem xét vấn đề đó. Vì thế bạn cần phải giữ bình tĩnh và tập trung tìm ra phương án giải quyết. Và việc xử lý các

vấn đề khủng hoảng này sẽ được cả nhóm ghi nhận.

Tổng kết

Đối với một nhà quản lý dự án xuất sắc, các kỹ năng về con người có vai trò quan trọng như khả năng lập một kế hoạch tốt cho dự án hay khôn khéo duy trì nhật ký những vấn đề và rủi ro. Có rất nhiều việc trong quá trình quản lý dự án liên quan đến vấn đề con người. Trước hết, bạn sẽ phải thuyết phục những nhân viên miễn cưỡng làm quen với công việc, xoa dịu nhu cầu của khách hàng, và làm tất cả những việc đó trong lúc cố gắng kết hợp với các trách nhiệm của dự án.

Hãy quên đi ý tưởng phổ biến là chỉ có những nhà quản lý không khoan nhượng mới đạt được thành công. Có rất nhiều phương thức lãnh đạo đã thành công, quan trọng là bạn sẽ làm theo cách mà bạn thấy thoải mái. Tuy nhiên bạn sẽ còn đạt được nhiều hơn nếu sử dụng phương pháp dân chủ – phương pháp này không giống với việc mỗi quyết định đều do một ủy ban đưa ra. Một người lãnh đạo dự án phải cho mọi người thấy mình là người chịu trách nhiệm về tất cả những gì xảy ra trong dự án, bao gồm cả việc đưa ra các quyết định quan trọng.

Không được bỏ qua các yếu tố khích lệ và không khích lệ, đồng thời cần nhớ rằng nhóm dự án của bạn được tạo nên từ những cá nhân với những tính cách khác nhau. Điều gì khiến họ thức dậy vào buổi sáng và bạn có thể làm gì để họ làm việc hết khả năng? Bạn cần phải tìm ra câu trả lời cho những câu hỏi đó nếu như nhóm của bạn muốn đạt được mức năng suất khả thi nhưng không phải chuẩn mực.

Thật tuyệt vời khi được biết đến như một người quản lý tốt mà ai cũng muốn được làm việc cùng. Điều đó cho bạn một phần thưởng: kiểu thành viên mà bạn muốn có trong nhóm của mình sẽ sẵn sàng làm việc cho bạn.

Kết luận

• Đừng tự coi là bạn giỏi hơn các thành viên trong nhóm.

• Khi đạt được năng suất thì đừng coi đó là chuẩn mực bởi bạn còn có thể làm tốt hơn thế nữa.

• Không có một khuôn mẫu cho tất cả mọi người. Đừng ngại khi thử nghiệm tất cả các phương thức khích lệ cho đến khi bạn tìm được phương án tốt nhất.

• Đừng đánh cắp vinh quang và cũng đừng thoái thác trách nhiệm.

• Nếu bạn không biết dự án của bạn sẽ được tiến hành ra sao thì nhóm của bạn chắc chắn cũng không biết!

7

TỔ CHỨC CÁC CUỘC HỌP HIỆU QUẢ

"Một cuộc họp là sự kiện tận dụng đến từng phút nhưng lại lãng phí hàng giờ".

Khuyết danh

Mở đầu

Hình ảnh điển hình của nhà quản lý dự án đó là người triệu tập các cuộc họp nhàm chán và kéo dài vô tận. Với nhiều người, các nhà quản lý dự án là những người dùng phần lớn thời giờ để tìm kiếm nhân sự chủ chốt và tách mọi người ra khỏi công việc thật sự.

Rất nhiều người nghi ngờ tầm quan trọng của việc họp hành. Khi chúng tôi thực hiện các cuộc khảo sát, họp hành luôn đứng đầu trong danh sách các vấn đề bị kêu ca dưới nhiều hình thức. Rõ ràng đã có một vấn đề nào đó đang đi chệch hướng.

Các nhà quản lý dự án sử dụng nhiều cách giao tiếp khác nhau, bao gồm nói chuyện trực tiếp, e-mail, gọi điện thoại trực tiếp, các cuộc họp hay hội thảo. Tuy nhiên, không khó để thấy rằng các thành viên trong nhóm luôn coi thường một chuỗi các cuộc họp, họp và họp mà họ phải tham gia. Đây là một cơ chế giao tiếp được áp dụng rất phổ biến nhưng lại phải hứng chịu những chỉ trích thậm tệ.

Chúng tôi hoàn toàn đồng ý với những lời phàn nàn về các cuộc họp. Tuy nhiên, chúng tôi nghĩ những lời kêu ca phàn nàn này cũng tạo ra một hiệu ứng không tốt. Trong khi tất cả chúng ta đều

có thừa kinh nghiệm về các cuộc họp lãng phí thời gian, thì về cơ bản các cuộc họp đó chẳng có gì sai trái cả. Chỉ là do chính các công ty không tổ chức tốt các cuộc họp mà thôi. Phần lớn các phiên họp đều được chuẩn bị kém và thực hiện tồi. Tất cả những vấn đề này cộng lại đã tạo ra một tác động tiêu cực đến hiệu quả của các cuộc họp. Đây là một điều rất đáng hổ thẹn vì các dự án đều vô cùng cần đến các cuộc họp được tổ chức tốt như một phần cơ bản để có được thành công.

Thực tế

Quá nhiều cuộc họp giống như lễ hội Ceilidhs (một lễ hội biểu diễn nhạc dân gian, ca hát, nhảy múa và kể chuyện của người Scotlen hoặc Ailen) mà lại không có nhạc, ca hát và nhảy múa.

Các cuộc họp sẽ đóng vai trò quan trọng trong bất kể dự án nào mà bạn quản lý – dù tốt hoặc xấu. Một vài biện pháp đơn giản nhưng hiệu quả có thể cho thấy tất cả sự khác biệt giữa việc phung phí thời gian chẳng vì một mục đích cụ thể nào và việc duy trì tiến độ của dự án. Do đó, các cuộc họp hiệu quả là yếu tố quyết định sự thành công của công tác quản lý dự án và là lý do giải thích tại sao chúng tôi dành trọn một chương để thảo luận về vấn đề đã bị chỉ trích rất nhiều này.

Các cuộc họp xuất hiện dưới nhiều hình thức

Khi đề cập đến các loại hình họp nói chung, chúng tôi muốn nói đến từ những cuộc họp thân mật, đột xuất ở hành lang đến những hội thảo quy mô lớn – cùng tất cả các phiên họp theo kiểu quản lý dự án chuẩn diễn ra trong đó. Vấn đề mấu chốt của bất kỳ một cuộc họp dự án nào chính là mục tiêu – là lẽ sống của nó. Trong môi trường dự án, một cuộc họp thường có một trong ba mục đích lớn dưới đây (hoặc kết hợp cả ba mục đích này):

• Lên kế hoạch hoặc sơ kết tiến độ: Lên kế hoạch, sơ kết tiến độ và đặt lại kế hoạch là những mối quan tâm hàng đầu trong quản lý dự án và có thể được thực hiện riêng lẻ hoặc tổng hợp. Chúng tôi nghiêng về các phiên họp nhóm tương tác để thực hiện các công tác quy hoạch quan trọng hoặc công tác sơ kết dự án chủ yếu.

• Đưa ra quyết định: Các quyết định về dự án được đưa ra liên tục và trong đó nhiều quyết định yêu cầu phải tập hợp được đúng người với nguồn thông tin chính xác để có thể có được một kết luận sáng suốt.

• Thực hiện các công tác có tính xây dựng: Mọi người thường cần

được tập hợp lại để thảo luận về các vấn đề xung quanh sản phẩm bàn giao. Ví dụ, để thống nhất hoặc xếp thứ tự ưu tiên các yêu cầu tại thời điểm bắt đầu dự án.

Nếu một cuộc họp không có ít nhất một trong những mục tiêu lớn này thì cuộc họp ấy đáng báo động.

Bí quyết

Hãy cẩn trọng khi triệu tập những cuộc họp kéo dài có sự tham gia của nhiều người. Mười người tham gia một cuộc họp kéo dài ba giờ tương đương với thời gian làm việc tốt nhất trong một tuần.

Dù có nhiều hình thức tổ chức các cuộc họp – thân mật, trang trọng, thường kỳ, bất thường, theo kế hoạch, đột xuất, hai người, quy mô lớn – nhưng tất cả đều có cùng một cấu trúc và nguyên tắc:

• chuẩn bị: cơ sở tạo nên một phiên họp hiệu quả.

• thực thi: điều hành cuộc họp để đạt được các mục tiêu đề ra.

• theo dõi: thu được các lợi ích từ cuộc họp.

Tất cả nằm trong khâu chuẩn bị

Trên thực tế, số phận của các cuộc họp thường được quyết định từ lâu trước lúc khai mạc bởi tất cả đều nằm trong khâu chuẩn bị.

Không có gì đáng ngạc nhiên khi người ta đầu tư rất ít cho khâu chuẩn bị trong các cuộc họp. Nhiều nhà tổ chức quyết định chỉ chuẩn bị qua loa cho xong và đây là một trong những nguyên nhân tại sao các cuộc họp không phục vụ cho một mục đích cụ thể nào. Sẽ là bất hợp lý khi triệu tập một cuộc họp mà không đưa ra được các mục tiêu cụ thể, rõ ràng và một chương trình nghị sự hỗ trợ. Việc đạt được các mục tiêu cụ thể của một cuộc họp là thước đo sự thành công và chương trình nghị sự tạo ra lộ trình để đi đến thành công đó.

Dưới đây là một vài bước để tổ chức một cuộc họp:

Tổ chức các cuộc họp:

1. Đề ra mục tiêu và tổ chức một chương trình nghị sự: Đừng bao giờ tổ chức một cuộc họp mà không quyết định mục đích của nó là gì, nếu bạn không chắc chắn về cái mà bạn muốn thì có nghĩa bạn

chưa sẵn sàng.

• Quyết định cái mà bạn muốn để tổ chức cuộc họp. Hãy chắc chắn rằng các mục tiêu của bạn rất cụ thể và có thể đạt được với thời gian và số người tham gia hiện có.

• Tổ chức một chương trình nghị sự sẽ giúp bạn đạt được các mục tiêu đề ra. Đừng quên phần giới thiệu và tổng kết phiên họp. Cần chú ý đến thời gian cho mỗi phần của chương trình nghị sự.

• Công bố trước các mục tiêu, chương trình nghị sự và đề nghị mọi người đưa ra bình luận. Cần đảm bảo đủ thời gian để đại biểu tham dự đồng ý về công tác chuẩn bị.

2. Mời đúng người. Những mục tiêu rõ ràng và một chương trình nghị sự thành công sẽ trở nên vô nghĩa nếu không mời đúng đối tượng tham dự.

• Hãy chắc chắn những đại biểu bạn cần đều có thể tham dự.

• Giới hạn số người tham dự và phù hợp với loại hình hội nghị được tổ chức.

• Cần đảm bảo có đủ các vị trí chủ tọa, thư ký và người bấm giờ.

3. Chú ý đến cách bố trí phòng họp: Bố trí phòng họp có thể không quan trọng nhưng có thể phá hỏng cuộc họp của bạn nếu không được coi trọng đúng mức.

• Chọn đúng vị trí tổ chức cuộc họp. Nhiều lúc bạn muốn chọn một vị trí càng thuận tiện càng tốt. Lúc khác bạn lại muốn đưa mọi người tránh xa sự bận rộn của môi trường làm việc.

• Cần chắc chắn vị trí tổ chức cuộc họp có đủ không gian và trang thiết bị mà bạn cần.

• Chọn vị trí thể hiện kiểu hội họp mà bạn sẽ tổ chức. Ví dụ, nếu bạn muốn tổ chức một hội nghị bàn tròn, thì vị trí lý tưởng là một phòng được bố trí theo kiểu giảng đường.

Tránh trường hợp người ủy quyền và vắng mặt

Một trong những việc khó khăn nhất khi chuẩn bị một cuộc họp là mời đúng các đại biểu tham dự. Điểm khởi đầu của bạn phải là đảm bảo không chỉ đã mời toàn bộ các cá nhân được yêu cầu mà còn phải đảm bảo những người này sẽ có mặt tại cuộc họp thay vì

gửi tới người đại diện.

Người đại diện là một trong những vấn đề nan giải của các hội nghị ngày nay. Bạn đã mời đúng người nhưng lại có sự xuất hiện của những người chỉ để sai vặt hay người phục vụ ông ta – một sự thay thế khập khiễng. Điều này gần giống như việc người yêu lý tưởng của bạn nhờ một người bạn đến trong lần gặp mặt đầu tiên của hai người – điều đó thường rất hiếm khi cải thiện được tình hình.

Nếu nhận thấy có thể có trường hợp vắng mặt hoặc cử người đến đại diện, hãy vận động những đại biểu quan trọng và hỏi trực tiếp xem liệu họ có thể tham dự cuộc họp không. Nếu họ từ chối, hãy sử dụng các kỹ năng của bản thân để thuyết phục họ. Một khi có sự chuẩn bị chu đáo, bạn có thể giải thích tại sao họ được mời, vai trò của họ trong cuộc họp là gì và cuộc họp sẽ bị ảnh hưởng như thế nào nếu họ không thể tham dự.

Những trách nhiệm và vai trò chủ chốt

Trong quá trình chuẩn bị cho một cuộc họp, bạn cần sắp xếp trước các vị trí quan trọng, bao gồm:

• Chủ tọa: Người chịu trách nhiệm điều hành toàn bộ cuộc họp. Bạn nên đảm nhận vai trò này trừ các trường hợp ngoại lệ.

• Thư ký: Chịu trách nhiệm về biên bản cuộc họp. Giao trách nhiệm này cho một đại biểu tham dự cuộc họp mà bạn tin tưởng.

• Người bấm giờ: Chịu trách nhiệm theo dõi tiến trình của cuộc họp so với thời gian đã đặt ra của chương trình nghị sự. Yêu cầu một người tình nguyện làm công việc này.

Chủ tọa điều hành toàn bộ hội nghị và phải điều hành hiệu quả vì đây là vị trí hay bị chỉ trích nhất. Quan trọng là phải giữ được sự tập trung, nhưng phải vô tư và khoan dung. Để đạt được điều này cần sự khéo léo và chúng ta sẽ tìm hiểu cụ thể yếu tố này ở chương sau.

Chúng ta rất dễ đánh giá thư ký chỉ là người thực hiện những công việc hành chính buồn tẻ. Tuy nhiên, đây là công việc thường đòi hỏi khá nhiều kỹ năng. Người thư ký cần có con mắt nhạy bén – hoặc đôi tai thính – để quyết định nên ghi lại cái gì. Có những khó khăn trong việc xác định cốt lõi của các quyết định và các hoạt động khi cuộc họp đang diễn ra. Người thư ký cũng cần phải tự tin để yêu cầu dừng cuộc họp khi cần làm rõ hoặc có một thỏa

thuận nào đó không thỏa đáng.

Đối với một cuộc họp quy mô nhỏ, chủ tọa có thể kiêm vai trò thư ký. Tuy nhiên, đối với bất kể công việc gì có yêu cầu khắt khe, bạn nên thận trọng khi kết hợp một lúc nhiều vai trò. Đơn giản là vì sẽ rất khó tập trung cao độ khi vừa phải kiểm soát các hoạt động của cuộc họp vừa phải theo dõi chương trình nghị sự. Ngoài ra, bằng cách làm việc giống như một hoạt động kép, chủ tọa và thư ký có thể đưa ra cách kiểm soát cần thiết đối với hình thức tiến hành cuộc họp.

Cuộc sống dường như buồn tẻ đối với những người bấm giờ. Họ chỉ cần một đồng hồ và nhớ luôn để mắt đến nó. Họ cũng cần mạnh dạn lên tiếng khi thời gian cho phép đã hết. Người bấm giờ không cần phải lo lắng về nhu cầu thời gian trong cuộc họp. Chủ tọa dựa trên thông tin từ những người tham dự khác sẽ quyết định hình thức giải quyết đối với những áp lực thời gian. Người bấm giờ cũng có thể là một người bạn tốt của chủ tọa, đưa ra những lý do hợp lý để kết thúc các phiên thảo luận lan man và tiếp tục cuộc họp.

Tính đến các giải pháp công nghệ cao

Công nghệ đem lại một vài giải pháp thực tiễn cho các cuộc họp trực tiếp bởi hầu hết các tổ chức đều có các điều kiện tổ chức họp qua điện thoại hoặc video. Các thiết bị này có thể tiết kiệm đáng kể thời gian và tiền bạc khi các đại biểu tham dự cuộc họp ở rải rác trong nước hoặc thậm chí trên toàn thế giới.

Tuy nhiên, các loại hình hội nghị này đạt kết quả tốt nhất khi những người tham gia đã tạo lập được một mối quan hệ hiệu quả. Đối với các cuộc họp đầu tiên, chúng tôi gợi ý bạn nên đích thân có mặt ở đó nếu có thể. Chúng tôi cũng thấy rằng các cuộc họp sẽ được tiến hành tốt nhất dưới hình thức gặp trực tiếp kể cả khi đó là lần gặp mặt đầu tiên của mỗi người tham gia. Một thương vụ hữu ích nào đó có thể được ký kết ngoài lề các cuộc họp trực tiếp này, với cơ hội có một sự kiện xã hội nơi mọi người đã hoặc đang trải qua. Cũng có bằng chứng chỉ ra rằng việc tổ chức các cuộc họp sử dụng điện thoại và video có thể kích thích trạng thái tâm lý bảo thủ, giữ ý kiến cá nhân, sẽ làm mai một tinh thần làm việc theo nhóm.

Bí quyết

• Cần chắc chắn rằng sẽ có nhiều tình huống bất ngờ xảy ra ở mỗi

phần của chương trình nghị sự.Các phần của chương trình nghị sự luôn kéo dài hơn dự kiến, và ngoài ra, bạn cũng không thể cho kết thúc sớm một cuộc họp.

• Tạm dừng chương trình nghị sự bằng các giờ giải lao ngắn đã được dự tính từ trước. Bạn không thể duy trì một nhóm làm việc hiệu quả trong hơn một tiếng rưỡi đồng hồ. Đồng thời, hãy nhớ rằng bạn sẽ làm mọi việc hiệu quả nếu có thời gian giải lao khoảng 15 phút.

• Đừng tránh mặt những vị khách quan trọng chỉ bởi họ phiền hà hay không tán đồng với bạn. Tuy nhiên đừng vào hang cọp một mình hoặc khi bạn chưa chuẩn bị chu đáo.

• Một phòng họp quá nóng hoặc quá lạnh có thể phá hỏng mọi sự chuẩn bị của bạn. Tìm cách giải quyết các hạn chế đó hoặc thay đổi địa điểm tổ chức cuộc họp.

Điều hành một cuộc họp thành công

Thông thường bạn sẽ đóng vai trò của một chủ tọa, do đó sẽ có ảnh hưởng đáng kể trong việc không để các sự kiện trùng lặp. Thậm chí khi bạn đã chuẩn bị chu đáo thì buổi họp vẫn phải có một sự khởi đầu tốt đẹp. Lễ khai mạc có thể quyết định đến sự thành công của cả cuộc họp. Cần chắc chắn rằng bạn sẽ là người đầu tiên có mặt tại phòng họp, chào đón những người khác khi họ đến – đặc biệt nếu đó có thể là một cuộc họp gây tranh cãi. Sự chính xác trước khi tổ chức một cuộc họp mang tính thân mật cũng cần phải được đảm bảo.

Hãy bắt đầu nghi thức bằng cách chào đón mọi người tích cực và hiệu quả mà không cần phải tỏ ra quá nhiệt tình. Một nụ cười và một lời chào thân thiện có thể tạo ra một bầu không khí thân thiện và nó sẽ lan tỏa ra trong toàn bộ cuộc họp. Đây cũng là một cơ hội để giới thiệu bạn với những người bạn chưa từng gặp.

Tiếp theo, hãy đặt các quy tắc của cuộc họp lên hàng đầu. Bạn rất dễ gây ác cảm nếu tạo ấn tượng như là một ông giáo đang quát mắng học sinh, do đó hãy thận trọng để khéo léo thực hiện các nghi thức trong buổi họp. Ví dụ, sẽ chẳng có lợi gì khi gây phản cảm với mọi người ngay từ khi bắt đầu cuộc họp chỉ vì họ không tắt điện thoại. Do đó, khi bạn tắt điện thoại của mình, hãy làm cho mọi người nghĩ, “Tôi luôn quên tắt thứ này!” Bạn sẽ thấy hầu hết mọi người đều làm theo bạn.

Năm cách làm hỏng một cuộc họp ngay từ đầu

1. Đến muộn 10 phút

2. Bắt đầu bằng một câu chuyện gẫu dài dòng về sở thích của bạn – chủ đề thường là về thể thao.

3. Tỏ vẻ nghi ngờ mục đích của cuộc họp.

4. Thông báo bạn chỉ thực hiện một phần dự án này; trách nhiệm của bạn sẽ được trao cho một người bất đắc dĩ nào đó.

5. Khai mạc cuộc họp bằng cách đi lạc đề và thảo luận về một vấn đề không nằm trong chương trình nghị sự.

Cuối cùng, phát triển các kỹ năng cần thiết để trở thành một chủ tọa tạo được ảnh hưởng cần phải đi kèm với thực tiễn. Có một vài quy định hết sức đơn giản:

• Luôn khai mạc buổi họp bằng lời tóm tắt mục đích của cuộc họp và tổng kết chương trình nghị sự.

• Tập trung vào chủ đề đặt ra trong chương trình nghị sự.

• Cần đảm bảo thời gian cho mỗi phần của chương trình nghị sự; và phải bắt đầu và kết thúc sự kiện đúng giờ.

• Khuyến khích sự tham gia tích cực của tất cả đại biểu tham dự.

• Cuối phiên họp, tổng kết và xác định lại tất cả các quyết định và hành động đã thỏa thuận.

Dù chủ tọa là người đặt ra các tiêu chuẩn và như một tấm gương cho người khác noi theo, nhưng cũng rất cần sự có mặt của những người hiểu và thông cảm trong cuộc họp. Ví dụ, khi bạn muốn thảo luận về một ý kiến hoặc một quyết định gây tranh luận nào đó, cuộc họp sẽ hiệu quả hơn nếu có ai đó đưa ra quan điểm của mình. Sau đó bạn có thể định hướng cho cuộc thảo luận mà không phải chỉ là điều hành một cuộc họp.

Thực tế

Domestique là một từ tiếng Pháp có nghĩa là "đầy tớ" và được sử dụng như một thuật ngữ chung chỉ việc một thành viên trong nhóm hy sinh lợi ích bản thân cho cả nhóm. Mọi nhà quản lý dự án đều cần một cộng tác viên (collaborator) – một cách diễn đạt khác bằng tiếng Pháp – một người luôn đến đúng giờ, duy trì các nghi thức đã chỉ định và hoàn thành kịp thời các công việc của họ.

Lời khuyên cuối cùng của chúng tôi dành cho chủ tọa là cần tận dụng góc lưu ý của cuộc họp. Đây là phần, thường là trên một biểu đồ hoặc trên bảng trắng, nơi có thể ghi ra những ý kiến phát biểu trong quá trình cuộc họp diễn ra – những ý kiến thường hợp lý nhưng lại vượt quá khuôn khổ. Góc lưu ý là một công cụ hữu hiệu cho phép chủ tọa duy trì các phiên họp diễn ra theo đúng hướng, nhưng lại không bị coi là lờ đi các ý kiến đóng góp. Tuy nhiên, để công cụ này có hiệu quả, điều quan trọng là nó phải luôn nằm ở vị trí dễ nhìn thấy và phải đạt được thỏa thuận về việc những vấn đề được lưu ý này sẽ được giải quyết bên ngoài cuộc họp thế nào.

Những sai lầm một người quản lý dự án không nên mắc phải

Một nhà quản lý dự án bắt đầu xây dựng một chương trình khổng lồ cho công ty viễn thông ở Ireland. Các cuộc họp về chương trình đã được tổ chức trong phòng họp sang trọng của ban giám đốc công ty với sự tham dự của tất cả các nhà quản lý dự án chủ chốt – gần 30 người. Ông chủ của người quản lý dự án này giải thích cho anh ta tầm quan trọng của buổi họp đầu tiên, và họ đã dành thời gian luyện tập cùng nhau. Nhà quản lý dự án đã rất chú ý đến từng chi tiết trong khâu chuẩn bị cho hội thảo. Mọi thứ đều đã được chuẩn bị kỹ càng.

Giây phút trọng đại của người quản lý dự án đã đến. Khi anh ta đến phòng họp – vào lúc 9h50, sớm hơn 10 phút – thì giống như sét đánh! Cuộc họp bắt đầu lúc 9 giờ mỗi tuần, không phải 10 giờ! Anh ta đã nhầm lẫn với một cuộc họp hàng tuần khác và thế là mọi thứ tiêu tan.

Một câu ngạn ngữ cổ đã nói: Bạn sẽ không bao giờ có cơ hội thứ hai để tạo ấn tượng đầu tiên. Đừng bao giờ xem thường những điều đơn giản!

Gặt hái thành quả

Nhiều người coi kết thúc cuộc họp là đã xong việc, nhưng rất hiếm khi có một sự kiện trọn vẹn mà không để lại những rắc rối. Do đó trong thực tế, lợi ích thu được sau khi kết thúc cuộc họp cũng ngang bằng với lúc đang diễn ra. Chính vì vậy bắt buộc bạn phải đảm bảo rằng các quyết định và các hành động phải được điều tra kỹ lưỡng.

Quá trình kiểm tra thường bắt đầu trong chính cuộc họp, bằng biên bản của thư ký. Có lẽ trong đầu bạn đang xuất hiện hình ảnh một người hay xoi mói đang tỉ mỉ ghi chú; một người mô tả hàng

loạt các sự kiện theo thứ tự thời gian mà bạn không hề muốn ngồi nghe chút nào. Gắn với nó sẽ là những hành động mơ hồ mà bạn không thể nhớ là đã chấp nhận nó. Không cần phải thế. Các biên bản luôn cung cấp những tài liệu điều hành quan trọng cho dự án của bạn.

Chỉ có ba mục hợp lệ được ghi vào biên bản, bao gồm:

• Quyết định – ghi chép lại tất cả các thỏa thuận quan trọng đã được thông qua. Mục này chỉ cần ghi lại quyết định và người đã ra quyết định đó.

• Hành động - nêu rõ nhiệm vụ kiểm tra được giao cho một cá nhân tại cuộc họp. Mục này cần ghi lại các hành động, cá nhân chịu toàn bộ trách nhiệm cho nhiệm vụ đó và ngày hoàn thành nhiệm vụ.

• Các ghi chú bổ sung - tóm tắt các thông tin bổ sung cần thiết để cung cấp bối cảnh cho các quyết định và các hành động đã lưu lại. Được dùng rất ít hoặc dùng rất thận trọng.

Bí quyết

Cần chắc chắn rằng mỗi cuộc họp đều thông báo chính xác nội dung cần làm và ngày hoàn thành công việc – và người có mặt tại cuộc họp tiếp nhận quyền sở hữu. Những điểm còn mơ hồ sẽ dẫn tới thụ động và thất bại.

Trong trường hợp có thể có các biên bản gây tranh cãi, hãy đề nghị thông qua trong thời gian diễn ra cuộc họp. Có thể sẽ tẻ nhạt một chút khi xem xét lại các điểm quan trọng – kể cả khi đã được ghi chép lại hoặc được tập hợp lại ở cuối buổi. Tuy nhiên, điều này rất hiệu quả để xác định lại những hiểu biết chung về vấn đề đã được thông qua và có thể sẽ tiết kiệm hàng giờ giải quyết những bất đồng sau khi kết thúc cuộc họp.

Chúng tôi thấy rằng việc ban hành ngay các biên bản sẽ tạo ra sự khác biệt lớn cho khả năng các hoạt động được thông qua. Lý tưởng nhất là công bố ngay trong cùng ngày hôm đó. Như chúng tôi đã nêu, lập biên bản không phải là một công việc nặng nhọc và việc trì hoãn nó sẽ làm giảm hiệu quả toàn bộ vấn đề. Điều này cũng gửi đi một thông điệp không đúng về cam kết hành động của bạn. Định trước thời gian sau cuộc họp với thư ký để công bố các biên bản trong khi phiên thảo luận vẫn còn nguyên trong trí nhớ của bạn.

Khi đã kịp thời công bố các biên bản, việc tiếp theo bạn cần làm là theo dõi tiến độ các hành động đã được thông qua và theo sát chúng khi cần thiết. Bạn cần có một cơ chế hiệu quả để thực hiện điều này và một cuốn nhật ký hành động cùng với cuốn nhật ký các vấn đề và rủi ro chính là một công cụ hữu hiệu.

Bạn sẽ mau chóng nhận ra rằng một buổi họp chủ động tiếp theo sẽ tạo ra một vòng quay đáng tự hào. Một khi mọi người phát hiện ra rằng các cam kết của họ trong cuộc họp không dễ bị lãng quên, có nhiều khả năng họ sẽ chấp nhận bất cứ vấn đề nào họ đã cam kết. Từ đó về sau họ cũng sẽ suy nghĩ kỹ hơn đối với cái mà họ đăng ký tại một trong những cuộc họp của bạn.

“Tích tiểu thành đại”

Bạn rất dễ bỏ qua hoặc không tận dụng hết sức mạnh của các cuộc họp nhỏ, thân mật. Hãy nhớ lại bạn đạt được những gì trong các sự kiện ít trang trọng hơn; có lẽ là những cuộc nói chuyện tình cờ ở hành lang hoặc trong thang máy. Mọi người có vẻ cảm thấy thư giãn, cởi mở hơn trong một bối cảnh không trang trọng.

Chúng tôi không gợi ý bạn nên áp dụng hoàn toàn phương pháp này để giải quyết những thử thách mà bạn tình cờ gặp phải, nhưng chúng tôi thật sự đánh giá cao việc tận dụng thời gian để quan sát mọi người. Tất cả những gì chúng tôi muốn nói là hãy suy xét nhanh về tiềm năng kinh doanh trong các hoàn cảnh này và có một phương pháp hệ thống hơn để khai thác các cơ hội. Như các bạn biết, các nguyên tắc hội họp căn bản của chúng tôi đều có thể mở rộng và có thể được áp dụng cho mọi hình thức từ một hội thảo quy mô lớn đến một cuộc thảo luận chỉ có hai người

Định nghĩa

Bất cứ thứ gì lớn hơn một cuộc nói chuyện phiếm, nơi có mặt của hai hoặc nhiều người chính là một cuộc họp.

Phương pháp này đặc biệt có ích khi áp dụng cho các nhà quản lý cấp cao hoặc những người mắc chứng sợ họp hành. Những nhà quản lý cấp cao rất ít khi có thời gian cho những cuộc họp kéo dài, và bạn có thể sẽ phải tốn nhiều công sức để có được sự hiện diện của họ. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, có được một cuộc hội ngộ tình cờ hoặc tự tạo ra nó dễ dàng hơn nhiều. Hãy chờ đợi câu hỏi thăm quen thuộc “Dạo này công việc thế nào?” và đáp lại bằng điều mà bạn muốn. Chúng tôi chân thành khuyên bạn nên có một yêu cầu trong đầu, một chứ không phải một loạt – nếu đòi hỏi quá

nhiều, bạn sẽ chẳng nhận được cái gì. Hãy coi những cuộc họp này giống như tình cờ gặp một vị thần may mắn – người có thể ban cho bạn những ước muốn lớn lao nhưng sẽ không ra tay hành động trước.

Tuy nhiên, có một lưu ý: tránh không để mình mắc bẫy. Các cuộc họp bất thường không cần độ chính xác giống như những cuộc họp trang trọng. Bạn cần có sự chuẩn bị hợp lý nếu bạn sắp thông qua một quyết định hoặc hành động nào đó. Hãy tự hỏi cái bạn muốn đạt được là gì. Mục tiêu chính xác của bạn cho vấn đề này là gì và biện pháp tốt nhất nên làm là gì? Nếu bạn không có sự chuẩn bị, cuộc họp đặc biệt của bạn có thể trở thành một bước thụt lùi.

Đồng thời, luôn chắc chắn rằng mọi vấn đề quan trọng đều được ghi lại cho lần tiếp theo. Thông thường, bạn chỉ cần một e-mail thân thiện bao gồm những điểm quan trọng vừa được thảo luận. Nếu những phiên thảo luận này không được ghi lại, chúng sẽ trở nên phản tác dụng.

Bí quyết

Xem xét các cuộc họp theo định kỳ và kiểm tra xem liệu những cuộc họp này có còn thật sự cần thiết. Đừng để mình rơi vào cạm bẫy khi tổ chức các "cuộc họp dự án" thường kỳ mà không có lý do chính đáng.

Tổng kết

Bạn đã từng nghe câu: “Chương trình nghị sự đã rõ ràng, và chúng ta bắt đầu đúng giờ. Chủ tọa làm việc có trọng tâm còn những người khác đều đóng góp ý kiến. Tại sao mọi thứ vẫn không theo ý muốn?”. Nguyên tắc cần thiết để điều hành thành công một cuộc họp không khó nắm bắt nhưng có thể sẽ rất khó để vận dụng thích hợp.

Các cuộc họp sẽ đóng một vai trò quan trọng trong dự án của bạn và để trở thành một nhà quản lý dự án xuất sắc, điều quan trọng là các cuộc họp này phải có hiệu quả cao. Nền tảng cho thành công nằm ở khâu chuẩn bị. Hãy chắc chắn bạn chọn chính xác địa điểm tổ chức cuộc họp với một chương trình nghị sự hiệu quả và có được sự tham gia của những người mà bạn cần. Đảm bảo rằng các vai trò trong cuộc họp đã được bố trí từ trước.

Khi cuộc họp đang diễn ra, hãy chú ý xem chủ tọa, thư ký và người bấm giờ thực hiện công việc của họ hiệu quả như thế nào thậm chí chính bạn là người đảm nhận những vai trò đó. Đảm bảo rằng

bạn đã thực hiện đúng theo chương trình nghị sự và tất cả các hành động, quyết định quan trọng đều được ghi chép lại. Không nên vội vàng, hãy xây dựng hình ảnh của mình như một người chín chắn trong mọi chuyện chứ không phải một người nhanh nhảu đoảng.

Các cuộc họp không chỉ là một phần quan trọng của kế hoạch quản lý dự án xuất sắc mà còn là cơ hội để bạn thể hiện vai trò của một nhà quản lý dự án. Nhiều người sẽ chỉ thấy được bạn đang hành động trong suốt những phiên họp này. Nếu các cuộc họp của bạn nghiêm túc và có trọng tâm, bạn sẽ không chỉ thu được những gì bạn muốn mà danh tiếng là một nhà quản lý dự án của bạn cũng sẽ được nâng cao hơn.

Kết luận

• Luôn chú trọng đến thời gian trong khâu chuẩn bị cho cuộc họp đó là cách duy nhất để có được một cuộc họp thành công.

• Một cuộc họp sẽ chẳng đi đến đâu nếu thiếu một chương trình nghị sự có thông báo về mục đích và mục tiêu của hội nghị.

• Tự đảm nhận vai trò của một chủ tọa trong cuộc họp và đảm bảo rằng bạn tìm được người thích hợp làm thư ký và người bấm giờ.

• Cuộc họp tiếp theo bắt đầu bằng việc tạo ra một loạt các biên bản định hướng hành động có sức thuyết phục. Hãy công bố ngay những biên bản này.

• Hãy chuẩn bị sẵn sàng mọi thứ để đảm bảo bạn luôn có thể kiểm tra những quan điểm hành động của hội nghị.

• Tóm lại, hãy tạo ra một vòng quay hiệu quả cho các cuộc họp của bạn. Tạo cho mình danh tiếng là một nhà quản lý dự án xuất sắc có thể điều hành tất cả các cuộc họp tốt nhất.

8
CÁC KỸ NĂNG HỖ TRỢ

Cuộc chơi phải tiếp diễn

"Có được những cầu thủ giỏi nhất không khó nhưng khiến họ có thể chơi cùng nhau mới là vấn đề."

Casey Stengel (1980-1975)

Mở đầu

Người ta vẫn nói rằng đoàn kết tạo ra sức mạnh và hầu như tất cả chúng ta đồng ý rằng việc phát triển những ý tưởng mới, giải quyết các vấn đề khó khăn sẽ dễ dàng hơn rất nhiều nếu có người cùng chia sẻ. Nếu được kết hợp hiệu quả, tất cả các thành viên trong một nhóm có thể cùng đóng góp kiến thức và kinh nghiệm của mình để tạo nên những thành tích ấn tượng.

Để có thể khai thác tiềm năng của làm việc nhóm, bạn phải là người hỗ trợ, tạo điều kiện để mọi việc diễn ra thuận lợi. Điều này nghĩa là bạn phải có khả năng sử dụng kỹ năng đối nhân xử thế của mình để giúp đồng nghiệp dễ dàng có những đóng góp lớn nhất cho công việc chung, cả với tư cách cá nhân hay một thành viên của nhóm.

Bằng nhiều cách, bạn phải tạo môi trường làm việc trên tinh thần hợp tác, tập thể. Điều này bao gồm rất nhiều công việc khác nhau, từ những việc thường nhật như một đồng nghiệp bác bỏ ý kiến của một người khác, hay những việc cố định với quy mô lớn hơn như các cuộc họp dự án, hội thảo…Dù bằng cách nào đi nữa, một người quản lý dự án giỏi phải biết cách biến những cái không thể thành có thể, đưa ra những cách giải quyết êm thấm nhất. Vì thế, mặc dù kỹ năng hỗ trợ thường không được đề cập đến khi miêu tả

những công việc truyền thống, chúng tôi vẫn coi nó là một trong những năng lực tối quan trọng của một người quản lý dự án xuất sắc.

Bản thân kỹ năng hỗ trợ đã là một ngành học biệt lập bao gồm những phương pháp và công cụ đặc thù. Mặc dù bạn không cần phải là một chuyên gia nhưng việc bạn có đủ năng lực để hỗ trợ, điều hành các cuộc họp hay hội thảo diễn ra suôn sẻ là rất cần thiết. Chính khả năng này sẽ tạo nên sự khác biệt.

Cũng giống như những kỹ năng làm việc với con người khác mà chúng tôi đã đề cập, hỗ trợ giống như một môn học, ở đó năng lực của bạn sẽ được cải thiện nhờ thực hành, qua trải nghiệm và những nghiên cứu. Ở đây mục đích của chúng tôi là ôn lại những kiến thức cơ bản về tạo điều kiện dưới góc nhìn của dự án đồng thời điểm lại những phương pháp thực tế mà mọi nhà quản lý dự án cần nắm vững.

Những nhà quản lý dự án với tư cách người hỗ trợ

Một vài người kiếm sống chỉ bằng duy nhất một công việc đó là hỗ trợ. Thông thường họ không phụ thuộc dự án và thường không phải là người của công ty. Họ chỉ xuất hiện những lúc cần thiết. Họ thường quen với việc chủ trì những hội thảo quan trọng hay những cuộc họp cấp cao.

Tuy nhiên, theo kinh nghiệm của chúng tôi thì có rất ít các tổ chức hay công ty thuê những người hỗ trợ riêng, làm việc toàn thời gian và chỉ một số ít mời những chuyên gia độc lập trong các dịp đặc biệt khi cần thiết. Thực tế, hầu hết các công ty không hề sử dụng người hỗ trợ chính thức. Có thể bạn sẽ rất may mắn nếu có những chuyên gia như thế điều hành những sự kiện trọng đại của công ty. Thông thường, bạn sẽ phải đảm nhiệm cả vai trò này đồng thời với việc đóng góp các ý kiến thảo luận hữu ích.

Chúng ta không coi điều này là có vấn đề. Mặc dù Hiệp hội các tư vấn viên có thể nhìn nhận cách làm việc của chúng ta rất lạ thường, chúng ta vẫn muốn tự mình xử lý các quy trình hỗ trợ để mọi việc diễn ra êm thấm. Một người quản lý dự án xuất sắc luôn có khả năng khiến mọi việc trở nên dễ dàng đồng thời có được lợi thế rất lớn khi khôn khéo hiểu được điều gì cần thiết cho thành công của dự án. Điều này tốt cho cả hai bên, đồng thời công tác tổ chức hậu cần cũng đơn giản hơn rất nhiều.

Những sai lầm một nhà quản lý dự án không nên mắc phải

Một nhà quản lý dự án kỳ cựu được đề nghị dành một bài nói về "Các nguyên tắc cơ bản trong hỗ trợ" thuộc chương trình đào tạo nội bộ. Hai nhà quản lý dự án trẻ được chọn ra để giúp trình bày các tài liệu - một cách đào tạo trong đào tạo. Mặc dù hơi căng thẳng nhưng hai nhà quản lý trẻ đã khởi đầu bằng một bài thuyết trình khá thành công. Đúng lúc họ sắp nhường lời cho vị quản lý đầy kinh nghiệm thì có tiếng chuông điện thoại di động reo. Hai chàng trai trẻ ngỡ ngàng nhìn người cố vấn của mình bước ra khỏi phòng để nghe điện thoại.

Những nhà quản lý dự án giàu kinh nghiệm không hẳn đã là những người xuất sắc trong việc hỗ trợ người khác. Nếu bạn không có khả năng thiên bẩm, bạn sẽ cần phải nỗ lực rất nhiều để phát triển kỹ năng này.

Mặc dù vậy, như chúng tôi đã nói, có rất nhiều việc cần phải hỗ trợ chứ không riêng gì việc điều hành các cuộc họp. Thực tế thì với tư cách là một người quản lý dự án bạn phải đảm bảo mọi việc diễn ra thuận lợi. Ví dụ, bạn sẽ cần phải xử lý tranh cãi giữa hai thành viên của nhóm, giống như một phương pháp để xây dựng một đội ngũ làm việc hiệu quả. Tuy nhiên, có ba tình huống diễn ra hàng ngày trong quá trình quản lý dự án mà ở đó kỹ năng hỗ trợ của bạn trở nên vô cùng cần thiết, đó là:

1. Khi cần những ý tưởng mới. Ví dụ, yêu cầu của khách hàng cần phải được đáp ứng ngay khi dự án bắt đầu.

2. Khi có vấn đề cần xử lý. Ví dụ, đội ngũ của bạn đã sản xuất ra các sản phẩm lỗi, việc cần làm là tìm xem sai ở đâu và khắc phục như thế nào.

3. Khi bạn cần tạo ra sự nhất trí giữa những người có ý kiến trái ngược nhau. Ví dụ, khi bạn có một loạt các mẫu thiết kế tiềm năng cho dự án và mỗi mẫu được một vài người ủng hộ, ai cũng khăng khăng bảo vệ ý kiến của mình dẫn đến tranh cãi gay gắt.

Trong phần còn lại của chương này, chúng ta sẽ cùng tìm hiểu các nguyên tắc cơ bản đằng sau việc hỗ trợ, qua đó rút ra một vài phương pháp thiết thực có thể áp dụng trong một số tình huống dự án phổ biến.

Các nguyên tắc cơ bản để hỗ trợ thành công

Bạn sẽ cần đến các kỹ năng hỗ trợ trong mọi loại tình huống. Rất may là chỉ có một vài nguyên tắc cơ bản luôn giúp bạn đưa ra những quyết sách đúng đắn. Trong bất kỳ trường hợp nào, chúng

tôi khuyên bạn hãy đặt ra bốn nguyên tắc cơ bản, mỗi nguyên tắc này đều có tính quyết định thành công của việc hỗ trợ và bạn cần xem xét kỹ càng.

Bốn nguyên tắc hỗ trợ cơ bản

1. Vạch ra một quy trình. Tìm ra một trình tự hợp lý và tin cậy để xử lý vấn đề hoặc đưa ra quyết định cần có.

2. Khiến mọi người cộng tác với nhau. Tìm những người phù hợp nhất đồng thời tạo trạng thái đầu óc minh mẫn nhất để mọi người làm việc cùng nhau hiệu quả.

3. Đưa ra thử thách. Đảm bảo rằng mọi ý tưởng, kết luận hay quyết định đều được khảo sát kỹ lưỡng trước khi được chấp nhận.

4. Đưa ra một vài ý tưởng ban đầu. Khởi động một quá trình khi ở đó thiếu nguồn cảm hứng, hoặc khi mọi việc bắt đầu không suôn sẻ.

Vạch ra một quy trình

Việc hỗ trợ bắt đầu với việc tìm ra một phương thức thích hợp để xử lý một vấn đề nào đó. Với việc chịu trách nhiệm tìm ra cơ cấu của quy trình thực hiện công việc, bạn sẽ hỗ trợ các đồng nghiệp tập trung cụ thể vào đặc trưng của công việc cần làm. Bạn cũng có thể hướng các đồng nghiệp tới kết quả cuối cùng phù hợp với mục tiêu đặt ra.

Trái lại, hậu quả của việc không thể đưa ra một quy trình thường rất tốn kém. Sẽ có rất nhiều khoảng thời gian quý giá bị lãng phí chỉ để tranh cãi xem mọi việc nên thực hiện như thế nào. Xung đột giữa những cá nhân tham gia tranh cãi có thể ngay lập tức ảnh hưởng xấu tới dự án. Tồi tệ hơn, cả nhóm có thể sẽ làm việc theo kiểu được chăng hay chớ, lạc mất phương hướng và khiến dự án đi vào ngõ cụt.

Quy trình bạn đưa ra sẽ cung cấp một chuỗi các bước logic để giải quyết vấn đề hay đưa ra quyết định. Nó sẽ được tình hình dự án của bạn quyết định hoặc có thể chịu ảnh hưởng của vài chuẩn mực nào đó hay đơn giản đó là cách làm việc hiệu quả nhất thường thấy trong lĩnh vực dự án của bạn. Tuy nhiên, trước hết nó phải đơn giản, dễ hiểu và dễ sử dụng.

Có một vài câu hỏi trực tiếp bạn có thể tham khảo để kiểm tra xem mình đã đưa ra một quy trình đúng hay chưa.

• Quy trình này có phù hợp để xử lý vấn đề hiện có? Nó có phù hợp với mục tiêu chung không? Đảm bảo rằng cách tiếp cận của bạn phải hướng vào những kết quả đặt ra. Cùng xem xét các bước với một đồng nghiệp để kiểm tra tính khả thi của nó.

• Hướng tiếp cận này có thực tế không nếu xem xét số lượng thành viên của nhóm cũng như chất lượng từng thành viên riêng biệt? Hãy suy nghĩ chín chắn xem bạn có đang phải làm việc với một nhóm người chuyên gây rắc rối hay không.

• Có cần phải giao trách nhiệm cụ thể đến từng cá nhân tham gia hay không? Bạn cần tin tưởng vào sự hợp tác của họ, vì thế hãy nói rõ điều này trước khi bắt đầu.

• Có nguy cơ nào có thể khiến mọi việc không diễn ra suôn sẻ như kế hoạch hay không? Đảm bảo rằng bạn luôn chuẩn bị phương án B khi trường hợp xấu xảy ra.

• Các quy trình này có dễ hiểu và dễ làm không? Thật vô ích nếu đưa ra các kỹ thuật đòi hỏi phải có một khóa huấn luyện chuyên sâu mới có thể thực hiện.

Những câu trả lời cho các câu hỏi trên sẽ giúp bạn hoàn thiện hướng tiếp cận của mình hay có thể thay đổi toàn bộ quy trình đã có của bạn nếu bạn còn nghi ngờ về khả năng thành công của nó.

Khiến mọi người cộng tác với nhau

Khi bạn đã quyết định được cách thức bạn muốn mọi người làm việc thì bước kế tiếp bạn cần đảm bảo rằng đội ngũ của bạn sẽ làm việc trên tinh thần tập thể, hợp tác và xây dựng. Chìa khóa thành công của việc này thường là khiến mọi người chủ động tham gia cộng tác với nhau ngay từ đầu. Việc tạo được mối quan hệ hòa hợp giữa mọi người là rất cần thiết nếu không bạn sẽ gặp khó khăn chồng chất và lâu dài sau đó.

Tăng cơ hội thành công của một cuộc họp

• Mời đúng những người có liên quan. Bạn cần sự tham gia của những cá nhân với các kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết. Bạn cũng cần để ý đến tính cách của họ nữa. Nhiệt tình, có kỹ năng giao tiếp tốt, cởi mở cũng quan trọng không kém gì những ý kiến hay.

• Chọn đúng những phương pháp hỗ trợ. Chọn những phương pháp hỗ trợ phù hợp với những tài liệu và con người mà bạn có. Ví

dụ khi cần xử lý một vấn đề gây tranh cãi, hãy làm cho tình hình bớt căng thẳng bằng việc khiến mọi người suy nghĩ từ góc nhìn thực tế và logic.

• Tạo hứng thú và giúp mọi người thư giãn từ lúc bắt đầu. Cách thức phá vỡ sự im lặng sẽ là cách tuyệt vời làm cho mọi người cảm thấy thoải mái và lập tức tham gia trò truyện, trao đổi. Khiến mọi người cùng nói, cùng suy nghĩ và cùng cười.

• Khuyến khích mọi người đóng góp ý kiến từ đầu. Hãy quan sát xem có ai đó không muốn tham gia hay cảm thấy e ngại khi tham gia. Hãy tìm cách thể hiện với mọi người rằng bạn muốn lắng nghe quan điểm của tất cả. Làm cho những người cảm thấy không thoải mái lúc đầu có đủ tự tin để nói lên ý kiến của mình. Khẳng định rằng không có câu hỏi, hay ý kiến nào là ngớ ngẩn.

Không thể tìm ra một công thức để mọi phiên họp hỗ trợ đều khởi đầu thuận lợi bởi vì có rất nhiều yếu tố liên quan chỉ có ở từng dự án riêng biệt. Tuy nhiên có một vài phương pháp thiết thực đáng lưu tâm có thể tăng cơ hội thành công của một buổi họp.

Nhân tố cuối cùng giúp mọi người làm việc cùng nhau hiệu quả đó là: đừng bao giờ xem nhẹ yếu tố vui vẻ. Bạn phải luôn tìm cách khiến những cuộc trao đổi trở nên thú vị, đôi khi có thể mang tính giải trí, chỉ cần không quá bông đùa. Hẳn chính bạn cũng tự thấy sự khác biệt khi bạn được làm những gì tạo hứng thú cho mình. Điều này đặc biệt đúng trong những quy trình sáng tạo. Bởi vì thật khó khơi nguồn cảm hứng khi mà bạn đang cố chống lại cơn buồn ngủ.

Đưa ra thử thách

Khi mọi người bắt đầu hăng say làm việc, họ dễ quá tập trung vào công việc nên không thể nhìn nhận những khả năng hay lựa chọn khác; đặc biệt nếu có một số người có cá tính mạnh bắt đầu chi phối. Vì vậy, một nhà quản lý dự án tài ba phải luôn chuẩn bị sẵn sàng cách thức lấy lại cân bằng qua việc thường xuyên đưa ra các thử thách.

Với vai trò là người hỗ trợ cho mọi việc, một điều rất quan trọng là bạn cần đảm bảo mỗi ý kiến hay kết luận đưa ra phải được qua kiểm định trước khi tán thành. Bạn sẽ cần phải làm việc này hết sức khéo léo và mang tính xây dựng nhằm giữ thiện chí của người tham gia. Nếu họ nhận thấy bạn đang giúp họ cải thiện chất lượng ý kiến của họ thì nhiều khả năng họ sẽ hợp tác cùng bạn.

Thông thường một vài câu hỏi mở được lựa chọn kỹ lưỡng sẽ khiến đồng nghiệp của bạn suy nghĩ sâu hơn về ý kiến họ đưa ra. Bạn có thể khuyến khích họ nhìn nhận vấn đề hay quyết định đó từ một góc nhìn khác. Dành thời gian để xem xét các mặt hạn chế cũng như tích cực của phương án được lựa chọn. Xem xét các lựa chọn, giải pháp khác, cho dù ý tưởng ban đầu đã rất tốt. Hãy làm cho mọi người trong nhóm có một quan điểm hoàn toàn mới mẻ. Việc phát hiện và kiểm nghiệm sẽ hiệu quả hơn rất nhiều nếu bạn có thể dễ dàng sửa chữa những thiếu sót.

Thực tế

Khi một người nói: "Hãy dành vài phút để xem xét ý kiến quỷ quái này..." điều đó thường có nghĩa là họ không tán thành với những gì đang được thảo luận nhưng họ không thể trực tiếp nói ra điều đó.

Đưa ra một vài ý tưởng ban đầu

Trong phần lớn các trường hợp, việc hỗ trợ chỉ bao gồm điều hành các quá trình và khuyến khích những người tham gia làm việc hết khả năng của họ. Tuy nhiên trong một vài tình huống bạn phải trực tiếp đóng góp cho việc thảo luận.Ví dụ:

• Khi cuộc thảo luận cần được khởi động hoặc khi nó quá phức tạp, cần có định hướng ban đầu.

• Khi quy trình sáng tạo đang đi vào ngõ cụt và có nguy cơ trượt dốc.

Đôi khi bạn cần chuẩn bị những tư liệu để có thể mở đầu cuộc thảo luận. Điều này là do mọi người thường cảm thấy làm việc khi đã có sẵn một ý tưởng ban đầu sẽ dễ dàng hơn rất nhiều so với việc bắt đầu từ con số không, ngay cả khi ý tưởng đó không hẳn đã là một ý tưởng tốt. Cần nhớ là bạn chỉ sử dụng ý tưởng này như một sự chuẩn bị mào đầu để thảo luận chứ chưa phải kết luận cuối cùng. Bằng cách này bạn sẽ có thể duy trì cảm hứng của những người tham gia đóng góp ý kiến. Nguồn cảm hứng này hoàn toàn có thể biến mất nếu họ nghĩ rằng họ vừa lắng nghe một việc đã được quyết định (sự có mặt của họ trở nên thừa thãi vì mọi chuyện sẽ không biến chuyển gì).

Không phải lúc nào bạn cũng có thể chuẩn bị tài liệu trước. Với những tình huống khó khăn, hay khi bạn gặp thế bí, bạn có thể sử dụng một vài bí quyết đơn giản sau:

• Đưa ra góc nhìn mới. Làm mới cuộc thảo luận bằng cách khiến những người tham gia nhìn nhận vấn đề từ một góc nhìn khác.

• Đổi chủ đề, bắt đầu một chủ đề mới. Tạm dừng vấn đề đang được bàn luận và sẽ quay trở lại sau nếu cần thiết khi những cái đầu đã tỉnh táo lại. Thay đổi chủ đề cũng có tác dụng không kém gì một giờ nghỉ.

• Nghỉ giải lao. Thỉnh thoảng nghỉ giải lao 10 phút sẽ khiến mọi người thoải mái hơn. Một quá trình sáng tạo thường khá căng thẳng vì thế mọi người cần được thường xuyên nghỉ ngơi, lấy lại sức lực.

• Đừng phí công vô ích. Hãy biết dừng lại khi tình thế quá bế tắc.

Kỹ năng hỗ trợ trong mọi tình huống

Cũng giống như việc tồn tại các nguyên tắc hữu ích đằng sau việc hỗ trợ, cũng có rất nhiều các phương pháp thiết thực mà các nhà quản lý dự án có thể sử dụng. Dù điều bạn muốn đạt được là gì bạn cũng có thể tin chắc rằng những công cụ hữu ích có thể giúp bạn đạt được nó dễ dàng hơn. Thậm chí bạn không cần phải là một thành viên của Hiệp Hội các nhà tư vấn để sử dụng các công cụ này.

Có ba phương pháp hỗ trợ được sử dụng thường xuyên nhất. Các phương pháp này vừa đơn giản, vừa hiệu quả. Chúng cũng là những công cụ tốt, phục vụ nhiều mục đích khác nhau.

Ba kỹ năng hỗ trợ hàng đầu của các nhà quản lý dự án

• Động não – một kỹ năng phổ biến được sử dụng để khuyến khích tạo ra rất nhiều ý tưởng nhờ kết hợp tài năng, kinh nghiệm của cả nhóm trong môi trường thuận lợi của cuộc họp.

• Đưa ra các quyết định dựa trên các tiêu chí – một kỹ năng đạt được những quyết định chung của cả nhóm khi có rất nhiều các lựa chọn khác nhau.

• Phân tích nguyên nhân cốt lõi – kỹ năng tìm hiểu tận gốc lý do một việc gì đó xảy ra.

Các kỹ năng này có thể được sử dụng trong ba tình huống dự án phổ biến chúng tôi đã nhấn mạnh trong phần trước đó là: phát triển ý tưởng mới, giải quyết vấn đề và đạt được sự đồng thuận. Chúng tôi sẽ miêu tả những nét chính về cách sử dụng của mỗi kỹ

thuật này trong từng tình huống. Tuy nhiên, bạn sẽ sớm nhận thấy rằng chúng được ứng dụng rộng rãi hơn nhiều và có thể dễ dàng kết hợp theo nhiều cách hiệu quả khác nhau.

Tạo ra các ý tưởng

Người nghĩ ra kỹ năng động não, chuyên viên quảng cáo Alex Osburne, đã có một câu nói nổi tiếng: "Bác bỏ một ý kiến tồi bao giờ cũng dễ dàng hơn tìm ra một ý kiến mới." Kỹ năng "động não" được dựa trên nguyên tắc này.

Mục đích của kỹ năng động não là tạo ra thật nhiều ý tưởng để làm việc, nhấn mạnh vào số lượng hơn là chất lượng. Kỹ năng này được thiết kế để giúp tất cả các thành viên trong nhóm đóng góp ý tưởng. Nó cũng khuyến khích những người tham gia xây dựng ý tưởng của nhau.

Kỹ năng động não là phương pháp tốt nhất có thể sử dụng khi bạn cần một hệ thống ý tưởng toàn diện trong thời gian tương đối ngắn. Nó còn có lợi thế là có thể được sử dụng với nhóm người ít hay nhiều.

Những chỉ dẫn đơn giản cho kỹ năng động não

1. Xác định rõ vấn đề hay cơ hội đang được thảo luận. Ví dụ: làm thế nào chúng ta có thể mặc cả để giảm 20 % ngân sách xây nhà?

2. Yêu cầu những người tham gia đóng góp ý kiến của mình. Mọi ý kiến đều được hoan nghênh kể cả những ý kiến có vẻ kỳ quặc.

3. Ghi lại mọi ý kiến đóng góp. Không được phép thảo luận hay đánh giá các ý kiến; không có ý kiến nào bị bác bỏ.

4. Khuyến khích mọi người xây dựng ý tưởng của mình dựa trên ý tưởng của những người khác.

5. Tiếp tục cho tới khi không thể kéo dài thêm nữa.

Kỹ năng động não hẳn nhiên là phương thức hỗ trợ được sử dụng rộng rãi nhất cũng như dễ bị sử dụng sai nhất. Lỗi phổ biến nhất là cho phép thảo luận và đánh giá các ý kiến khi chúng được ghi lại. Điều này cản trở việc nảy sinh ý tưởng. Một phần thành công của kỹ năng động não đến từ việc mọi người liên tưởng và có những ý tưởng mới từ ý tưởng ban đầu. Vì thế cần nhấn mạnh nguyên tắc "không thảo luận" trước khi bắt đầu quá trình động não và duy trì nguyên tắc này từ đầu đến cuối. Chúng ta thường

quan tâm tới một biến thể hữu ích của kỹ năng động não truyền thống. Đôi khi chúng ta đề nghị những người tham gia ghi lại tất cả các ý kiến của họ vào một mẩu giấy. Khi mọi người đã hoàn thành, những mẩu giấy này được dán lên tường, các ý tưởng giống nhau được nhóm lại. Cách làm này loại bỏ mọi khả năng tranh cãi về các ý tưởng trước khi chúng được ghi lại và nhờ đó ngăn việc cả nhóm cùng suy nghĩ về một luồng ý kiến nào đó.

Một điều đáng nhớ là kỹ năng động não được sử dụng với mục đích tạo ra ý tưởng. Nó không giúp cho việc phân tích ý tưởng. Vì vậy, ngay sau đó bạn thường muốn có một phiên họp để sắp xếp và đánh giá các ý tưởng vừa thu nhận được.

Thống nhất các ý kiến

Khi phải xem xét rất nhiều yếu tố đối nghịch nhau, việc các cá nhân đưa ra quyết định của họ thường rất khó khăn và mất thời gian. Điều này đặc biệt đúng khi những thuận lợi và khó khăn có vẻ cân bằng, mọi người kiên trì với ý kiến của mình và xúc cảm đã được đẩy lên cao trào.

Các chỉ dẫn đơn giản

1. Xác định quyết định cần đưa ra. Ví dụ: Nên sử dụng loại hệ thống sưởi ấm nào cho ngôi nhà mới?

2. Làm rõ và miêu tả tất cả các lựa chọn có thể.

3. Thống nhất tiêu chí tốt nhất để so sánh các lựa chọn này, sau đó thống nhất mức độ quan trọng tương đối của việc đánh giá các tiêu chí – hay gọi là quá trình cân nhắc. Ví dụ như phí sử dụng quan trọng hơn gấp 3 lần so với tiến độ giao hàng.

4. Xác định điểm số cho mỗi tiêu chí. Ví dụ: từ 1 đến 10, 1 cho tiêu chí yếu, 5 cho tiêu chí trung bình, 10 cho tiêu chí tốt.

5. Yêu cầu mọi người tham gia chấm điểm mỗi tiêu chí. Đảm bảo rằng họ nhất quán trong cách cho điểm.

6. Đối với mỗi tiêu chí, nhân lên điểm số nhóm sau đó cộng lại tất cả các điểm số và tính toán điểm tổng cho mỗi lựa chọn.

7. Xắp xếp các lựa chọn dựa trên điểm số cuối cùng và sử dụng trật tự đó làm cơ sở để đạt đến sự đồng thuận đối với lựa chọn mong muốn.

Ngay cả những nhà quản lý dự án xuất sắc nhất cũng phải đối mặt với những tình huống như thế này trong nhiều dự án. Thực tế, nếu đội ngũ của bạn luôn đồng thuận trong mọi vấn đề được đưa ra thì bạn đã có lý do để bắt đầu lo lắng. Thông thường những tranh luận lành mạnh sẽ đi đến một quyết định nhất quán. Tuy nhiên trong một vài trường hợp mọi chuyện không phải lúc nào cũng suôn sẻ, đó là lúc cần phải giới thiệu một mục tiêu chung và một hướng giải quyết có tính hệ thống để đi đến kết luận. Điều quan trọng là phải làm thế nào để hướng tất cả những người tham gia vào một quyết định nhất quán, được cả nhóm tán thành. Cho đến giờ, kỹ năng chúng tôi ưa thích nhất chính là đưa ra quyết định dựa trên các tiêu chí. Phương pháp này khá đơn giản nhưng lại rất hiệu quả, dễ sử dụng.

Điểm mạnh nhất của phương pháp này là nó chia nhỏ quy trình đưa ra quyết định thành các bước đơn giản và logic. Những người tham gia sẽ chẳng còn cớ gì để tranh cãi rằng kết quả kia là không rõ ràng hay dựa trên cảm tính. Lí lẽ hợp lí nhất lúc này là liệu các tiêu chí đang sử dụng đã hoàn thiện chưa hay là các điểm số cần được điều chỉnh. Kể cả khi kết quả ban đầu đã được đưa ra thì việc xem xét lại các tiêu chí chẳng có gì là sai nếu như nó không nhằm mục đích thay đổi kết quả cuối cùng.

Phương án đưa ra quyết định dựa trên các tiêu chí cũng giúp gây dựng sự nhất quán chung theo từng bước. Đầu tiên những người tham gia cần phải đồng thuận về các yếu tố thật sự gây ảnh hưởng tới việc đưa ra quyết định. Bản thân bước này cũng rất quan trọng. Sau nữa kỹ năng này đòi hỏi sự nhất trí đối với điểm số của từng cá nhân. Vì thế, khi kết quả được đưa ra sau bước cuối cùng, không ai có thể phủ nhận lựa chọn có điểm số cao hoặc thúc giục cả nhóm ủng hộ phương án có điểm số kém, nằm ở cuối danh sách.

Bí quyết

Trong quá trình xây dựng quan điểm chung, đừng nên tự động lựa chọn phương án có điểm số cao nhất mà không bàn luận lại. Xem xét lại kết quả và thảo luận xem vì sao lựa chọn này lại có được điểm số cao như vậy trước khi đi đến kết luận cuối cùng.

Giải quyết vấn đề

Chỉ có ba điều chắc chắn trong cuộc đời mỗi con người đó là: cái chết, nộp thuế và những vấn đề nảy sinh trong dự án. Trong quá trình thực hiện dự án bạn sẽ không ít lần đứng trước những tình

huống tiến thoái lưỡng nan, nhưng vấn đề lớn nhất thường là việc dễ dàng đưa ra các kết luận vội vã. Bạn phải vô cùng vất vả để xử lý những vấn đề vụn vặt, không đáng lưu tâm vì trông nó có vẻ nghiêm trọng. Điều này cũng giống như việc lo ngại về một vệt ướt trên trần phòng ngủ trong khi không để tâm đến một lỗ hổng to tướng trên mái nhà.

Phân tích căn nguyên là kỹ năng thật sự hiệu quả để tìm ra bản chất của vấn đề. Nó giúp phân biệt giữa nguyên nhân sâu xa với các biểu hiện bên ngoài. Điều này vô cùng quan trọng cho thành công lâu dài. Là một nhà quản lý dự án tài năng bạn sẽ cần xử lý vấn đề tận gốc chứ không phải chỉ giải quyết một vài lỗi nhỏ trước mắt. Việc phân tích căn nguyên của vấn đề có thể được thực hiện ở mức độ phức tạp bạn mong muốn nhưng chúng tôi thích phương pháp đơn giản dựa trên việc đặt câu hỏi "Tại sao".

Các chỉ dẫn đơn giản

1. Viết ra một bản liệt kê chỉ rõ vấn đề cần xử lý. Ví dụ: Các mảng vôi trên trần phòng ngủ đang bị bong ra. Viết câu này lên đầu bảng.

2. Hỏi những người tham gia tại sao vấn đề này lại xảy ra? Khuyến khích họ chú tâm vào những nguyên nhân trực tiếp.

3. Viết câu trả lời của họ lên bảng, ngay dưới câu nêu vấn đề.

4. Xem xét từng câu một, hãy hỏi họ "tại sao?".

5. Viết thêm câu trả lời bên dưới các câu tương ứng.

6. Lặp lại quá trình này.

7. Dừng lại khi bạn thấy rằng các nguyên nhân được lặp lại nhiều lần hoặc đó là những việc không thể tránh trong cuộc sống. Ví dụ: bởi ngôi nhà này đã 100 tuổi rồi.

8. Cùng những người tham gia xem xét lại căn nguyên và cùng thống nhất xem dự án nên dành ưu tiên cho những yếu tố nào.

Để phương pháp này đạt được thành công, một điều quan trọng là bạn cần bắt đầu với việc đưa ra lời khẳng định, miêu tả chính xác vấn đề. Lời khẳng định đó phải mang tính thực tế, khách quan và không gợi ý hay ám chỉ gì về những nguyên nhân sâu xa bên trong.

Chúng tôi đã nhận thấy kỹ năng này luôn làm rõ được những căn nguyên của vấn đề. Sau đó bạn và đội ngũ của mình có thể lựa chọn phương án phù hợp và ít tốn kém nhất. Tuy nhiên hãy chú ý: Đôi khi việc xử lý những nguyên nhân sâu xa bên trong sẽ tốn kém hơn nhiều so với việc giải quyết các biểu hiện bề ngoài. Vì vậy, bạn phải hết sức thực tế về mức độ của vấn đề bạn muốn xử lý. Có thể bạn chỉ cần thay một vài viên ngói thiếu thay vì sửa lại toàn bộ mái nhà.

Các kỹ năng bổ sung

Ba kỹ năng mà chúng tôi đã miêu tả cung cấp cho bạn cơ sở tuyệt vời để xử lý hầu hết các tình huống phổ biến của dự án. Có hai lý do khiến chúng tôi rất thích những kỹ năng này đó là chúng bổ sung cho nhau và rất dễ được kết hợp cùng nhau.

Sẽ có những thời điểm chúng ta cần những ý tưởng mới nhưng mọi người có quan điểm khác nhau khi cần chọn ra những ý tưởng tốt nhất, khi đó bạn cần phải làm cho những người có quan điểm trái ngược nhau đạt được sự đồng thuận. Trong vài trường hợp khác khi có vấn đề cần được giải quyết, bạn đã xác minh được căn nguyên của vấn đề nhưng đang lâm vào thế bí, chưa tìm ra hướng giải quyết. Bạn có thể xem tình huống này như một tình huống cần có những ý tưởng mới.

Ví dụ

Hãy tưởng tượng bạn vừa phát hiện ra rằng dự án xây nhà của bạn có những chi phí phát sinh quá lớn và tình hình còn có thể trở nên tồi tệ hơn. Nhóm của bạn cần phải tìm hiểu rõ căn nguyên của vấn đề và tìm cách xử lý.

Bạn sẽ khởi động với việc phân tích nguyên nhân sâu xa của vấn đề để xác minh các nhân tố dẫn đến những tính toán sai lầm. Sau khi đã biết được căn nguyên, bạn sử dụng kỹ năng động não – sử dụng trí tuệ tập thể để tìm ra các ý tưởng nhằm xoay chuyển tình hình. Ngay khi bạn đã có trong tay các hướng xử lý tiềm năng nhất, để phát triển thêm một bước nữa bạn sử dụng kỹ năng đưa ra quyết định dựa trên tiêu chí để chọn ra hai hoặc ba ý tưởng tốt nhất để cả nhóm cùng đánh giá. Việc kết hợp các kỹ năng này không chỉ mang lại sự thống nhất ý kiến mà còn rất rõ ràng, mạch lạc, nhiều khả năng mang lại kết quả như mong muốn.

Sau một thời gian bạn sẽ ngạc nhiên khi nhận thấy mình đang sử dụng kết hợp những kỹ năng này thường xuyên đến thế nào; đôi

khi bạn sử dụng nó theo bản năng mà không cần suy nghĩ. Khi bạn đã có đủ tự tin với việc sử dụng các kỹ năng chúng tôi yêu thích nhất này, bạn sẽ nhanh chóng nắm bắt được các cách khác có liên quan.

Tổng kết

Kỹ năng hỗ trợ nhằm giúp cho dự án của bạn có thể sáng tạo khi cần ý tưởng mới, có thể đạt được các kết luận khi cần phải đưa ra kết luận, có thể loại bỏ mọi trở ngại trong quá trình thực hiện. Những nhà quản lý dự án xuất sắc luôn ghi nhớ điều này vì kỹ năng hỗ trợ vô cùng cần thiết với hoạt động điều hành dự án hàng ngày. Chúng cũng rất cần thiết khi căng thẳng diễn ra và bạn cần phải khiến cho mọi người hợp tác trở lại.

Trong bất cứ trường hợp nào, có một vài quy tắc vàng cần ghi nhớ. Trước hết cần tập hợp những người thích hợp nhất và cung cấp cho họ một quy trình làm việc cụ thể. Sau đó, đảm bảo rằng mọi người cũng tham gia đóng góp ý kiến, không chỉ những người nói to nhất. Nếu đội ngũ của bạn đang chú tâm làm việc gì, hãy giúp họ đưa ra những kết luận đúng đắn và đưa ra những quyết định hợp lý. Luôn sẵn sàng tạo nguồn cảm hứng khi cần và hãy là người khởi đầu mọi công việc khi bạn có thể.

Nếu bạn đã nắm rõ các kỹ năng động não, phân tích căn nguyên và đưa ra quyết định dựa trên các tiêu chí, bạn đã luôn có trong tay những công cụ hỗ trợ thiết thực cho bất cứ tình huống dự án nào. Hãy sáng tạo trong việc kết hợp, sử dụng linh hoạt và bổ sung các kỹ năng này với những kỹ năng khác mà bạn thấy hữu ích.

Các kỹ năng hỗ trợ cho phép bạn tối ưu hóa hiệu quả làm việc tập thể. Đó cũng là các công cụ để bạn xử lý các tình huống khó khăn về con người. Vì vậy mặc dù kỹ năng hỗ trợ không xuất hiện trong yêu cầu nghề nghiệp, hãy luyện tập chăm chỉ và biến nó thành một trong những kỹ năng cơ bản của bạn.

Kết luận

• Bạn đã thành công một nửa khi có thể đưa ra một quy trình làm việc hợp lý.

• Hãy luôn giữ bên mình những kỹ năng hỗ trợ đơn giản nhưng rất hiệu quả.

• Tạo không khí vui vẻ, thú vị cho môi trường làm việc không phải một tội lỗi! Hãy bắt đầu thảo luận với cách “phá tan im lặng” thích

hợp và sinh động.

• Tìm kiếm những cơ hội để thực hành kỹ năng hỗ trợ của bạn. Không gì có thể thay thế những kinh nghiệm làm việc trực tiếp.

• Một nhà quản lý dự án giỏi là một người hỗ trợ tài năng.

9

TẬN DỤNG NHỮNG BÀI HỌC KINH NGHIỆM

Những sai sót hữu ích!

"Bạn cần biết cách học hỏi từ những sai lầm của người khác vì bạn không sống lâu đến mức tự mắc phải tất cả những lỗi lầm ấy."

Sam Levenso (1911 – 1980)

Mở đầu

Cách tốt nhất để tránh phạm sai lầm là không làm gì cả. Hoặc bạn có thể dừng mãi ở mức độ kiểm nghiệm, thử nghiệm và tránh mọi rủi ro theo cách đó. Tuy nhiên, cả hai lựa chọn này đều không dành cho một nhà quản lý dự án; mặc dù chúng ta cũng đã từng chứng kiến một vài người thử thực hiện điều này.

Nếu bạn muốn dự án của mình hoạt động hiệu quả và sáng tạo, bạn sẽ không thể tránh khỏi một số sai lầm. Một khi bạn học được cách chấp nhận nó, bạn sẽ thấy rằng điều hành một dự án không hẳn là việc tránh những sai lầm bằng mọi giá, nó là việc học hỏi từ sai lầm đó và tránh lặp lại thêm một lần nữa. Một nhà quản lý dự án xuất sắc sẽ đi xa hơn thế bằng việc rút ra bài học từ sai lầm của người khác.

Chúng ta cũng cần nhớ rằng những việc được thực hiện suôn sẻ cũng ẩn chứa bài học của riêng nó. Đó là nó giúp tìm ra các cách làm việc hiệu quả, bất cứ khi nào có thể hãy thúc đẩy và lặp lại nó. Minh chứng cho điều này là những nhà quản lý dự án tài năng luôn được trang bị nhiều loại ý tưởng, kỹ năng có được từ những dự án trước. Mặc dù không phải lúc nào cũng được thừa nhận

nhưng điều này cũng tương đương với một phần của quy trình học từ những kinh nghiệm.

Cách làm cho mọi việc rối tung lên

• Chú tâm vào những sai lầm. Kể tên và chỉ trích người gây ra lỗi lầm đó.

• Vơ đũa cả nắm. Trách cứ tất cả mọi người khi có ai đó phạm một sai lầm ngớ ngẩn dù trước kia họ đã làm việc tốt.

• Xác minh chính xác tới từng chi tiết biến cố xảy ra. Không rút ra một kết luận bao quát hơn.

• Càng nhiều càng tốt. Không gì có thể thay thế cho số lượng. Mọi việc dù nhỏ nhất cũng phải được đề cập.

• Sử dụng những bài học kinh nghiệm để giải quyết mâu thuẫn, thù hằn cá nhân.

• Gửi báo cáo bài học kinh nghiệm đến khắp mọi nơi, nhất là đến ông chủ của những người bạn ghét.

Việc tập hợp các bài học khiến bạn lãng phí thời gian và công sức đừng quên cái giá phải trả cho lần phạm sai lầm đầu tiên. Vì vậy, cho dù các bài học là một bước quan trọng nhưng giá trị nằm ở chỗ bạn phải tận dụng được những gì vừa học. Bạn sẽ thấy rằng việc "đầu tư" của bạn mang lại lợi nhuận chỉ khi bạn có thể tránh các sai lầm và làm theo phương thức hành động hiệu quả nhất.

Trong chương này chúng ta sẽ cùng xem xét xem vào thời điểm nào và bằng hình thức nào bạn có thể tìm kiếm những bài học kinh nghiệm cho dự án của mình. Chúng ta cũng xem xét các bước quan trọng để ứng dụng những bài học này vào thực tế.

Đặt mục tiêu thực tiễn

Theo kinh nghiệm của chúng tôi, các tổ chức, công ty không giỏi rút ra các bài học kinh nghiệm. Chúng tôi từng chứng kiến những sai lầm lặp đi lặp lại hết dự án này qua dự án khác. Chúng tôi cũng quan sát được rất nhiều cơ hội nhân rộng mô hình hoạt động tốt bị bỏ lỡ. Dường như các công ty không thật sự mong muốn và chủ động trong việc này, thậm chí họ có vẻ miễn cưỡng khi rút ra những bài học từ kinh nghiệm đã trải qua.

Rất nhiều công ty không dành ưu tiên cho việc cải thiện kết quả

của một số việc đáng ra đã được làm tốt hơn rất nhiều, hoặc ưu tiên nhân rộng các phương thức hoạt động thành công. Thực tế thì khoảng thời gian dành cho việc này sẽ bị xem là không mang lại hiệu quả, quá thừa thãi. Người ta chỉ muốn nhấn mạnh việc thực hiện cho nhanh công việc hiện có.

Một vài tổ chức đã thật sự khuyến khích tìm kiếm các bài học kinh nghiệm nhưng họ lại không thể thực hiện các bước quan trọng tiếp theo đó là mở rộng thông điệp của bài học, áp dụng những kinh nghiệm đã thu được. Đôi khi điều này là do mọi người tin rằng hoàn cảnh của họ rất riêng vì thế các bài học kinh nghiệm ở đâu đó không thể mang vào áp dụng được. Trong các trường hợp khác, đó đơn giản là họ không biết trân trọng vốn kinh nghiệm vô cùng quý giá ngay trước mắt.

Dù trong bất cứ hoàn cảnh nào, một người quản lý dự án xuất sắc phải biết rằng những bài học kinh nghiệm luôn rất cần thiết và đáng lưu tâm. Có rất nhiều điều có thể học từ những dự án của chính bạn và của người khác nữa. Những kinh nghiệm ấy có thể được áp dụng ngay và có hiệu quả tức thì, hoặc ít ra bạn vẫn có thể dùng chúng cho những dự án kế tiếp.

Những nhà quản lý dự án tài năng phải là những người có cái nhìn thực tế. Họ biết họ không thể thay đổi cả thế giới nhưng họ có thể sử dụng một nguồn kinh nghiệm dồi dào sẵn có để hoàn thiện và phát triển cách điều hành các dự án của mình.

Không phải tất cả các bài học kinh nghiệm đều tốt bởi vì đôi khi những kinh nghiệm này lại phản bác kinh nghiệm trong tình huống khác. Đôi khi đó là do chính bạn cảm thấy điều đó quan trọng và nỗ lực hơn, đôi khi chỉ vì bạn gặp may mắn. Tuy thế, đừng bao giờ nín thở chờ đợi kinh nghiệm đến và nhìn nhận nó như một phần quà may mắn.

Những sai lầm một người quản lý dự án không nên mắc phải

Một tổ chức đang xây dựng một chương trình đầy tham vọng và phần đầu của kế hoạch đã được thực hiện. Những người quản lý dự án bắt tay vào việc trước nhận thấy rằng các đồng nghiệp theo sau họ đang vấp phải rất nhiều những vấn đề mà bản thân họ đã từng phải xử lý. Vì vậy họ quyết định sẽ chia sẻ kinh nghiệm và mời các đồng nghiệp kia tham gia một buổi thuyết trình về những bài học kinh nghiệm họ trải qua. Tuy nhiên, không một ai tham dự. Họ quá bận rộn với những công việc của dự án. Kết quả là trong giai đoạn hai của chương trình đó mắc rất nhiều sai lầm,

thiếu sót mà những người đi trước đã vấp phải.

Có thể bạn sẽ cảm thấy vô cùng khó chịu khi người khác từ chối những kinh nghiệm bạn muốn sẻ chia. Tuy nhiên nếu bạn đã làm hết khả năng thì đành phải chấp nhận thực tế này.

Tạo môi trường học tập

Xuất phát điểm cho việc học hỏi từ những bài học là tạo ra một môi trường dự án mà ở đó việc mắc lỗi không phải là điều không thể chấp nhận; mọi người sẵn sàng chung sức giúp đỡ, đưa công việc trở lại đúng tiến độ như cũ mà không than phiền. Nguyên tắc tương tự được áp dụng với những việc tiến triển tốt. Bạn muốn mọi người cùng sẻ chia tất cả những lời khuyên, các mẹo, không một chút ganh tị, giấu giếm. Một môi trường văn hóa cởi mở và chân thành dựa trên sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau vốn luôn là một nhân tố vô cùng cần thiết để mang lại hiệu quả làm việc nhóm cao nhất.

Trong khi thực hiện dự án, rất cần đảm bảo điều này. Nếu mọi người cảm thấy không thoải mái khi lên tiếng, bạn sẽ phải rất lâu mới biết rằng đã có chuyện không hay xảy ra. Đến lúc đó việc đưa dự án trở lại quỹ đạo có thể sẽ tốn kém hơn nhiều lần thậm chí có khả năng khiến cho dự án đổ vỡ. Tồi tệ hơn, mọi người còn có thể che giấu sai lầm mình phạm phải, sẽ mất nhiều thời gian hơn nữa cho việc tìm và sửa những thiếu sót ấy.

Một điều quan trọng không kém đó là mọi người trong nhóm dự án đều phải tham gia đóng góp cho các bài học, không chỉ những người có vai trò trọng yếu. Ví dụ, những người chỉ làm những công việc không mấy quan trọng cho dự án, có thể gọi là những vai phụ đôi khi lại có thể cung cấp những cái nhìn rất sâu sắc về mọi việc mà ngay chính những người trực tiếp tham gia không nhận ra. Trong bất cứ trường hợp nào bạn sẽ thấy rằng mỗi người nhìn nhận sự việc từ một góc nhìn khác nhau và kinh nghiệm mà mỗi người rút ra cũng không giống nhau. Vì thế, để có được một cái nhìn toàn cảnh, trọn vẹn bạn cần thông tin phản hồi từ tất cả thành viên tham gia. Thậm chí việc mời thêm nhà cung cấp và khách hàng cũng là một ý tưởng không tồi chút nào.

Làm thế nào để đẩy mạnh việc học hỏi từ những sai lầm

• Hãy là một tấm gương. Hãy luôn cởi mở về chính những sai lầm bạn gặp phải và nhấn mạnh bài học bạn có được từ nó.

• Khuyến khích sự chân thực và cởi mở. Đưa ra những phản hồi

tích cực khi thành viên trong nhóm của bạn nói về sai lầm của họ. Việc đầu tiên cần làm là tập trung xem xét hướng giải quyết ổn thỏa. Tìm ra bài học sau đó nhưng đừng phê phán người đã gây ra sai sót đó.

• Đừng bao giờ bỏ lỡ cơ hội thể hiện quan điểm của bạn. Hãy nói với mọi người rằng việc phạm sai lầm không phải là dấu chấm hết. Điều quan trọng là phải học hỏi được điều gì từ đó.

• Nhấn mạnh điểm tích cực của bài học. Hãy tìm ra những việc làm thực tiễn có thể giúp ngăn không cho sai lầm xảy ra trong tương lai. Đừng quên tìm kiếm những bài học thành công cần được nhân lên.

• Đảm bảo mối quan hệ thân thiết, gần gũi với thành viên dự án. Đôi khi những cái nhìn sâu sắc nhất lại đến từ những cuộc trò chuyện ngoài hành lang.

• Đừng bao giờ sử dụng những bài học kinh nghiệm nhằm chỉ trích một cá nhân nào đó. Không nên dùng những bài học kinh nghiệm để giải quyết mâu thuẫn cá nhân.

Thời điểm tốt nhất để học là khi nào?

Thông thường, việc nỗ lực tìm kiếm những bài học kinh nghiệm của nhóm dự án chỉ là hành động cuối cùng trước khi dự án chính thức ngừng hoạt động. Có vẻ không công bằng khi nói rằng việc này chỉ là thủ tục nhưng nó cũng phần nào giải thích nguyên nhân có rất nhiều những báo cáo hữu ích lại bị lãng quên.

Một nhà quản lý dự án giỏi sẽ không đợi đến khi kết thúc dự án mới hành động. Bạn nên sẵn sàng tìm kiếm những cơ hội để đưa những bài học kinh nghiệm vào mọi giai đoạn của dự án. Bằng cách này bạn sẽ có thể đưa ra những điều chỉnh tức thì về cách điều hành dự án. Nó cũng giúp bạn tìm ra cách thức để mọi thứ ăn khớp với nhau theo cách của mình chứ không bị ép buộc theo hướng mà những khủng hoảng chất chồng đẩy đến.

Chúng tôi biết rằng trên thực tế bạn cũng đã có rất nhiều trải nghiệm và vì thế rất khó tiếp thu những bài học kinh nghiệm mới. Hãy luôn sẵn sàng xem xét mọi việc tiến triển theo chiều hướng quen thuộc, thường là xấu đi. Có thể một vài nhà cung cấp liên tục trễ hẹn một vài ngày, hoặc những người được mời lại hủy hẹn vào phút cuối. Bản thân mỗi việc này không quá đáng lo ngại nhưng nếu xét tổng thể thì đây có thể là những nguyên nhân sâu xa nhất cần phải được xử lý tức thì để đảm bảo lợi ích của bạn.

Thời điểm tốt nhất để thu nhặt những bài học là khi mọi việc trở nên cực kỳ tồi tệ hoặc vô cùng thuận lợi. Bạn sẽ thu được lợi ích tức thì nếu bài học đó ngay lập tức được áp dụng lại, nếu không bạn cũng có thể lưu giữ nó để sử dụng trong tương lai.

Bí quyết

Đừng chờ đến cuối dự án mới tổng kết những bài học kinh nghiệm thu được, hãy làm việc đó hàng ngày.

Mặc dù chúng tôi đã nhấn mạnh tầm quan trọng của những bài học kinh nghiệm trong từng bước thực hiện dự án, vẫn nên đưa ra những tổng kết chính thức, đầy đủ.

Gợi ý

1. Khi bắt đầu một dự án mới. Ôn lại những bài học kinh nghiệm từ các dự án trước đó và thu thập bài học từ các thành viên dự án. Hãy tính xem những kinh nghiệm tương ứng ấy sẽ được sử dụng khi nào và như thế nào trong dự án mới.

2. Khi bắt đầu một bước mới trong dự án. Xem lại những bài học rút ra từ giai đoạn trước của dự án. Kiểm tra xem có cần chỉnh sửa kế hoạch dự án để tận dụng những kinh nghiệm này không.

3. Ngay trước khi dự án hoàn thành. Xem xét những gì bản thân bạn học được và thu thập những kinh nghiệm từ các thành viên trong nhóm. Có thể sẽ quá muộn để phục vụ cho dự án hiện tại nhưng nó sẽ hữu ích cho các dự án trong tương lai.

Những buổi họp tổng kết không chỉ cung cấp cho bạn những đánh giá, bài học giá trị mà nó còn nêu bật tinh thần chung của dự án. Nhóm của bạn sẽ thấy được bạn thật sự nghiêm túc và đánh giá cao những bài học kinh nghiệm đó.

Cuối cùng, đừng chỉ nghĩ đến những bài học kinh nghiệm khi bạn có thời gian rảnh rỗi. Khi có vấn đề xấu xảy ra bạn phải chịu áp lực rất lớn và tự nhiên bạn sẽ xếp việc tổng kết kinh nghiệm xuống cuối danh sách những việc cần làm. Tuy nhiên, đây có thể là thời điểm quan trọng nhất bạn cần dừng lại và suy nghĩ xem có việc gì đó bạn làm chưa đúng và cần phải thay đổi hay không.

Thực tế

Việc tổng kết bài học kinh nghiệm cuối mỗi dự án thường không mang lại lợi ích tức thì nhưng nó cung cấp những bài học vô cùng

giá trị cho những dự án sau này. Quy trình này nên được xem như một sự đầu tư lâu dài.

Nghệ thuật thu thập bài học

Ngay cả khi bạn đã thành công trong việc tạo ra một không khí cởi mở và các thành viên dự án ý thức rõ về những bài học kinh nghiệm thì bạn cũng chưa hẳn sẽ lập tức được lắng nghe những bài học đó. Đội ngũ của bạn sẽ chỉ tập trung vào việc thực hiện những mục tiêu trước mắt. Việc bạn cần làm đó là phát huy kinh nghiệm và kiến thức tập thể của mọi người; và đảm bảo rằng những bài học kinh nghiệm được lưu giữ.

Một trong những mục tiêu quan trọng nhất đó là học những bài học thật sự. Đừng chỉ nhìn nhận sự việc ở bề ngoài. Những tình huống dự án không bao giờ giản đơn và dễ dàng như vẻ ngoài của nó ngay cả khi toàn bộ thành viên trong dự án đã thống nhất quan điểm.

Hầu hết những người đóng góp thông tin đều chỉ biết một phần sự việc. Rõ ràng là bạn sẽ thu được rất nhiều ý kiến khác nhau, từ những ý biểu hiện bề ngoài tới những căn nguyên sâu xa ẩn trong đó. Khó nhất là rất nhiều người sẽ có cái nhìn thiển cận về bài học kinh nghiệm cần rút ra, họ xác định rõ ràng rằng một người nào đó đã mắc lỗi.

Nghệ thuật để thu được bài học đó là cân nhắc kỹ lưỡng về sự việc đã xảy ra, sau đó tìm ra cơ sở để cải thiện tình hình.

Những nguyên tắc cơ bản để thu được bài học kinh nghiệm

Có rất nhiều cách để thu được những bài học, từ việc tổ chức các hội thảo đến những cuộc trò chuyện ngoài hành lang. Luôn có một nguyên lý chung xuyên suốt tất cả những sự kiện này đó là: Mọi người tìm ra những bài học có thể sử dụng lại bằng cách rút ra những kinh nghiệm quý, cả tốt và xấu. Vì vậy, một quy trình chung cần được áp dụng.

Cách thu thập bài học

1. Chọn người tham gia. Xác định xem ai là người có thể đưa ra bài học quý nhất. Đảm bảo rằng bạn có những quan điểm được cân nhắc và họ cởi mở trong việc đưa ra ý kiến.

2. Xác định người nghe. Luôn biết rõ ai là người nên nghe những bài học kinh nghiệm này. Nếu những người đó bao gồm cả những

người ngoài dự án, hãy xem xét xem điều này có thể ảnh hưởng thế nào đến loại bài học bạn muốn thu được và cách chúng được miêu tả như thế nào.

3. Nhận biết thành công và thất bại. Đặt mục tiêu tổng kết những công việc đã được thực hiện tốt và những việc có thể được làm tốt hơn.

4. Phát triển bài học thu được. Tìm hiểu nguyên nhân sâu xa vì sao mọi việc diễn ra theo cách thức như vậy. Nhất quán về những việc bạn sẽ làm lại, những việc bạn sẽ làm khác đi sau khi cân nhắc kỹ lưỡng.

5. Ghi lại và tổng kết lại những bài học kinh nghiệm. Tổng kết và ghi ra những gì bạn vừa học được. Đảm bảo rằng những người tham gia đóng góp ý kiến đồng ý với cách ghi chép, miêu tả của bạn.

Vạch rõ những bài học có thể là một quá trình khá cảm tính. Sẽ rất khó tạo những tiến triển nếu những người tham gia để cảm xúc cá nhân của họ lấn át hoặc không thật sự sẵn sàng đi xa hơn ấn tượng ban đầu. Đặc biệt, bạn cần vượt qua xu hướng trả lời đơn giản, tế nhị thuận theo những ý kiến đã được định trước. Một ví dụ nổi bật là tất cả các vấn đề của dự án đều được đổ cho nhà quản lý dự án thiếu năng lực. Một ý nghĩ thật đáng sợ!

Vì thế, dù bạn đang điều hành một hội thảo trang trọng hay chỉ là một cuộc gặp mặt thân mật với một vài đồng nghiệp, bạn vẫn nên áp dụng quy trình bài học kinh nghiệm khách quan. Điều này rất cần thiết. Bạn sẽ thấy những kỹ năng hỗ trợ được nhắc đến trong chương 8 rất hữu dụng trong tình huống này. Việc động não có thể được sử dụng để viết ra danh sách những việc được thực hiện ổn thỏa và những việc không. Việc quan trọng sau đó là phân biệt những triệu chứng bề mặt và những vấn đề gốc rễ dựa trên phương pháp phân tích căn nguyên. Cuối cùng, kỹ năng đưa ra quyết định dựa trên các tiêu chí sẽ là một công cụ hữu ích để chọn lọc những bài học và tập trung vào các vấn đề trọng yếu nhất. Cách làm việc này sẽ giúp mọi người làm việc cùng nhau thật khách quan để đạt tới kết quả mà mọi thành viên đều cho rằng đó là những điều nên ghi nhớ và học tập.

Những phương pháp không chính thức để thu về bài học

Cuộc họp tổng kết bài học kinh nghiệm không cần thiết phải là những cuộc họp lớn, đòi hỏi nhiều thời gian và công sức tổ chức.

Những phương pháp không quá quy củ đôi khi mang lại thành quả lớn, thậm chí có thể rất thành công trong việc tìm ra nguồn gốc của vấn đề. Mặc dù đối với một nhóm người, những cuộc họp trang trọng thường tỏ ra hiệu quả, tuy nhiên một vài cá nhân lại dễ dàng cởi mở hơn trong những tình huống thân mật.

Những phương pháp thu thập bài học kinh nghiệm

• Khảo sát ba điều tốt nhất: Khi bạn được giới thiệu lần đầu với một người sẽ tham gia vào dự án, hãy hỏi họ ba lời khuyên quý giá nhất. Đây là một bước rất hữu ích để có ý tưởng ban đầu khi khởi động dự án hay bắt đầu một giai đoạn mới của dự án.

• Khảo sát nhanh ban đầu bằng thư điện tử. Chọn ra một vài người vào đúng vị trí để đưa ra bài học, đây chính là những người giúp bạn thực hiện nhiệm vụ của mình. Hỏi họ xem đâu là điều quan trọng nhất mà dự án cần triển khai thêm và những việc gì cần được thực hiện khác đi. Kỹ thuật này rất hữu hiệu vào mọi thời điểm của dự án.

• Trò chuyện bên lề. Chọn ra một hoặc hai người có ý kiến được bạn đánh giá cao, sau đó hãy có những cuộc trò chuyện thân mật với họ, trong không gian thoải mái. Những cuộc chuyện trò trực tiếp này là rất lý tưởng cho những chủ đề nhạy cảm hay chủ đề cần có những đóng góp thẳng thắn.

• Bài học từ các nhà cung cấp. Hỏi những nhà cung cấp của bạn xem điều gì thường xảy ra không như mong đợi ở những dự án khác họ từng tham gia. Hãy hỏi xem bạn nên làm điều gì đó khác biệt để tránh những thiếu sót ấy. Hãy xem xét thực hiện điều này khi bạn đang dự trù hay phân công công việc cho bất kỳ người nào không phải thành viên trong nhóm dự án của bạn.

Lựa chọn của chúng tôi là sử dụng hướng tiếp cận lâu dài, tổ chức các hội thảo chuyên đề để thu về những bài học kinh nghiệm khi dự án sắp kết thúc và tại mọi thời điểm tổng kết chính thức. Đồng thời chúng tôi cũng gợi ý sử dụng những phương pháp không chính thức trong quá trình thực hiện.

Chúng tôi thường gọi những phương pháp trên đây là những bài học kinh nghiệm thứ yếu. Đó là những phương pháp đơn giản, không tốn kém mà bất cứ nhà quản lý dự án xuất sắc nào cũng đều phải có khả năng thực hiện. Cũng bởi vì những phương pháp này không quá phức tạp, chúng có thể được thực hiện như những yêu cầu hàng ngày, khi mà việc thu nhặt những bài học kinh

nghiệm không phải là quy phạm hay bị phản đối.

Chúng tôi khuyên bạn nên xem xét việc ghi lại những bài học kinh nghiệm này vào nhật ký, cùng với cách thức và thời điểm nó xảy ra; giống như việc ghi nhật ký các nguy cơ hay các vấn đề. Bạn nên ghi lại đủ thông tin để trong tương lai có thể xem và nhớ lại việc đã xảy ra, việc bạn nên làm khác đi hoặc nhân rộng lên. Khi cuốn nhật ký này dày lên, nó sẽ cung cấp cho bạn rất nhiều những gợi ý hữu ích cho cá nhân bạn cũng như rất nhiều ý tưởng để mang tới những cuộc họp trang trọng hơn về bài học kinh nghiệm với các đồng nghiệp trong nhóm dự án.

Các cuộc họp tổng kết bài học kinh nghiệm chính thức

Mặc dù những lựa chọn không chính thức có rất nhiều điểm thuận lợi nhưng chúng tôi vẫn rất ủng hộ những buổi tổng kết bài học kinh nghiệm truyền thống cuối mỗi dự án. Nếu bạn có thể tập hợp những đại diện tiêu biểu trong số các thành viên dự án, tạo cho họ trạng thái tâm lý thích hợp, họ sẽ khuấy động lẫn nhau và mang lại chính xác những gì bạn mong muốn. Khi đó, sẽ không còn cách nào khác tốt hơn để tìm ra điểm then chốt của những việc đã được thực hiện tốt và những điều cần cải thiện.

Giống như ở bất cứ cuộc họp hay hội thảo quan trọng nào, ở đó những người tham dự rất khác biệt, những ý kiến và quan điểm của họ cũng không giống nhau, vì thế việc chuẩn bị mọi thứ kỹ càng trước đó là rất quan trọng. Cách làm việc tùy tiện sẽ không cung cấp cái nhìn sâu sắc về dự án vì vậy sẽ không mang lại ích lợi gì cho cả bạn và dự án.

Cùng với những kỹ năng hỗ trợ tin cậy bạn đã có, bạn sẽ cần thêm một vài mẹo để đảm bảo những cuộc thảo luận mang lại hiệu quả. Có hai cách chúng tôi ưa thích và được sử dụng thường xuyên. Chúng có thêm lợi thế là có thể hỗ trợ nhau rất tốt, cho phép bạn thay đổi hướng tiếp cận nếu những ý tưởng trở nên nghèo nàn ngoài mong đợi.

• Các chủ thể của dự án: con người, các quy trình và công cụ hoặc chất lượng, các nguồn tài nguyên, thời hạn.

• Các giai đoạn của dự án: thời điểm bắt đầu, yêu cầu và thiết kế, thi công và kết thúc dự án.

Bạn cũng sẽ thấy những gợi ý này hữu ích trong việc sắp xếp các bài học bạn thu thập được.

Miêu tả bài học

Cho dù bạn đã hoàn thành tốt công việc thu nhận những bài học, thành công hay thất bại của bạn trong việc phổ biến nó phụ thuộc vào khả năng thể hiện nó tốt đến đâu. Bạn phải đảm bảo rằng những lời khuyên bạn đưa ra cho người nghe là những lời khuyên tốt, dễ hiểu và dễ áp dụng.

Chúng tôi có ba quy tắc vàng cho việc viết ra các bài học kinh nghiệm như sau:

1. Bài học đó phải bao gồm những lời khuyên cụ thể, hữu ích và thiết thực.

2. Các bài học phải rút ra kết luận về những việc nên làm.

3. Các bài học này phải dễ tham khảo đối với từng cá nhân.

Bạn không những phải đảm bảo những bài học đó ngắn gọn và tập trung mà còn phải đảm bảo rằng người tham gia sẽ không bị choáng ngợp với hàng loạt các luồng ý kiến khác nhau. Nếu không, họ sẽ không thể nhớ bất cứ điều gì bạn nói. Hãy thử tưởng tượng sự khác nhau giữa việc khi nhớ một bài học duy nhất so với 100. Để có kết quả tốt nhất thì số bài học không nên vượt quá 10, và chắc chắn số lượng bài học phải ít hơn 20. Hãy cân nhắc và tập trung vào những chi tiết quan trọng nhất.

Thông thường sẽ luôn có sự hòa trộn tự nhiên giữa các loại bài học khác nhau. Một vài bài học sẽ rất đơn giản, ngắn gọn và có thể được áp dụng tức thì. Những cái khác đòi hỏi nỗ lực cao hơn, nhưng cũng mang lại phần thưởng lớn hơn. Một vài phương pháp ngắn hạn, nhưng một số khác phải được thực hiện thường xuyên, liên tục. Nếu cuối cùng bạn không có được những kết hợp như thế này bạn cần nhìn lại xem có bỏ qua điều gì quan trọng hay không.

Kể cả khi bạn không có kế hoạch tuyên truyền rộng rãi những bài học có được, chúng tôi vẫn muốn đề xuất việc ghi chép lại các bài học đó theo cách này. Nỗ lực chọn lọc và miêu tả các bài học đó sẽ giúp bạn tư duy sâu sắc hơn. Bạn và cả đội ngũ dự án sẽ ở một vị thế thuận lợi hơn để gặt hái được nhiều lợi ích từ kinh nghiệm của bạn.

Tái sử dụng và tuyên truyền bài học

Các tổ chức thường không giỏi học hỏi kinh nghiệm, bởi vì người ta thường không sẵn lòng lắng nghe lời khuyên, đặc biệt là khi nó

tự nguyện đến từ một trong những đồng nghiệp. Vì vậy, dù bạn đã có trong tay rất nhiều bài học quý giá, bạn có thừa nhiệt tình, thì hãy vẫn luôn có cái nhìn thực tế về kết quả mà bạn có khả năng giành được. Ngay cả những nhà quản lý dự án xuất sắc cũng phải chấp nhận những thành công khiêm tốn khi truyền thụ bài học kinh nghiệm mà họ rất khó nhọc mới có được.

Có một điều chắc chắn là việc chỉ đơn thuần gửi các bài học đó qua thư điện tử với lời nhắc nhở thân thiện đề nghị các đồng nghiệp xem xét và học hỏi các kinh nghiệm đó sẽ không mang lại gì. Thậm chí, bạn có thể vô tình gây phản tác dụng khi khiến một số người nghĩ rằng: "Anh chàng này là ai mà lên mặt dạy mình phải làm việc thế nào?"

Bí quyết

Hãy tìm kiếm những cơ hội để chuyển những bài học bạn có đến tay người khác. Việc đưa ra lời khuyên sẽ dễ dàng hơn rất nhiều nếu bạn quan sát thấy một nhà quản lý dự án khác đang vật lộn với tình huống khó khăn mà bạn từng phải xử lý trước đó.

Hãy bắt đầu tại nhà bạn

Các nhà quản lý dự án dù giỏi hay không đều không thể được đánh giá bằng khả năng truyền thụ bài học tới người khác. Vì thành công trong sự nghiệp của chính bạn, một điều quan trọng hơn nhiều đó là những bài học đó được thể hiện trong những thay đổi tích cực trong cách bạn điều hành dự án của mình. Chẳng có gì phải băn khoăn, bạn là người có được lợi ích trước tiên, tất cả những lợi ích khác chỉ giống như phần thưởng bổ sung mà thôi.

Theo kinh nghiệm của chúng tôi, sai lầm hay gặp phải nhất đó là không dành thời gian để xem xét kỹ những bài học kinh nghiệm đã có khi khởi đầu một dự án mới. Dự án được khởi đầu trong khi những sai sót và các thành công trước đó không hề được nhắc lại. Chính tại thời điểm khởi đầu một dự án mới này là lúc những kiến thức và kinh nghiệm bạn đã có trước đó nên được sử dụng tốt nhất. Hãy đảm bảo rằng bạn có thể tập hợp mọi thành viên của dự án và dành ra một buổi để nhìn lại những bài học và liên hệ nó với dự án hiện tại bạn có.

Một trong những khó khăn lớn nhất của người quản lý dự án đó là việc liên tục tìm kiếm và rút ra những bài học mỗi ngày. Lợi ích lớn của việc này là bạn có thể nhanh chóng có được nhiều thuận lợi. Sau một thời gian, việc này trở thành một kỹ năng hình thành

nhờ luyện tập – kỹ năng điều chỉnh cách thức tiến hành dự án dựa trên kinh nghiệm.

Có một vài cách để biến việc thu thập những bài học kinh nghiệm thành việc làm hàng ngày của dự án. Lựa chọn của chúng tôi đó là kết hợp nó với tập nhật ký ghi chép những vấn đề và rủi ro; khi đó bạn sẽ phải thường xuyên nghĩ về tình huống xấu có thể xảy ra, hay những điều tồi tệ đã xảy đến rồi. Sẽ là một bước tiến nho nhỏ nếu bạn xem xét những việc có thể được làm tốt hơn trong lần tới khi mọi việc tiến triển không như mong muốn hay ghi chép lại những phương án hành động thành công khi mà rủi ro nằm ở ngay cạnh.

Tránh những cạm bẫy lớn

Tập hợp các bài học nên là một việc làm tích cực. Tuy vậy nếu quá chú trọng vào những điểm cần cải thiện, không khí có thể sẽ trở nên ảm đạm. Thành viên dự án sẽ bị ám ảnh bởi những trở ngại, khó khăn trong việc thực hiện dự án và tạo ra cảm tưởng rằng mọi thứ đều đang đi chệch hướng. Trong một vài tình huống thái quá, ngay cả những dự án rất thành công cũng có thể bị chỉ trích do ganh tị trong những cuộc họp tổng kết kinh nghiệm, khiến thành công kia trở thành thất bại.

Để tránh điều này, phải nhắc mọi người rằng những bài học được đưa ra với mục đích tích cực chứ không phải tiêu cực. Đảm bảo rằng những người đóng góp ý kiến cũng dành thời gian để suy nghĩ về những việc làm thành công của dự án. Hãy tạo ra không khí tích cực bằng cách khởi đầu với một số thành công lựa chọn thật khéo, cách này cũng khiến mọi người có thể thư giãn. Sau đó sẽ kết thúc bằng một vài bài học quý giá, được nhấn mạnh. Hãy nhớ rằng đây rất có thể là cuộc họp mặt công khai cuối cùng của đội ngũ dự án vì thế để lại một ấn tượng cuối cùng, tích cực cũng quan trọng không kém việc thu nhận được những bài học kinh nghiệm.

Trong một vài trường hợp, việc họp tổng kết kinh nghiệm có thể được xem như là một phương án khéo léo để phê bình một vài người nào đó, đặc biệt nếu người đó không phải thành viên dự án. Việc làm này sẽ gây phản tác dụng, cần phải tuyệt đối không thực hiện. Kể cả khi bạn không hề có ác ý với bất cứ ai, bạn cũng không nên nêu tên các cá nhân cụ thể hay các sự kiện cụ thể trong dự án. Những bài học tổng quát, không mang yếu tố cá nhân là vô cùng quan trọng và có ứng dụng thực tế.

Hãy bắt đầu với việc xóa bỏ tên cá nhân, những hành vi cụ thể mà thay vào đó là những nguyên nhân sâu xa. Ví dụ: Bạn nên nói: "Hãy đặt trước tất cả những nguyên vật liệu mà người bán yêu cầu và sắp xếp giao hàng một tuần trước khi họ chính thức bắt đầu công việc". Trong khi đó cách nói như sau là hoàn toàn không phù hợp: "Norman Nobrains đã quên không đặt mua đinh cho thợ mộc và họ đã phí mất một buổi sáng để chờ chuyến giao hàng khẩn cấp."

Lời khuyên cuối cùng của chúng tôi để tránh những sai lầm chính đó là: Hãy đề cao chất lượng thay vì số lượng. Một nhà quản lý dự án tài năng sẽ chú tâm tìm kiếm những bài học kinh nghiệm thật sự quan trọng, những bài học nổi bật hẳn lên so với những biến cố nho nhỏ của bất cứ dự án nào. Nếu bạn đã thu nhận được nhiều bài học kinh nghiệm trong quá trình thực hiện dự án thì việc tiếp theo là đảm bảo rằng bạn cùng đồng nghiệp sẽ cùng xem xét lại chúng và chọn ra những bài học đắt giá nhất. Nếu những bài học kinh nghiệm được rút ra trong một cuộc hội thảo, hãy để tất cả mọi người nghỉ ngơi khi chính bạn thấy rằng bạn có nguy cơ không còn bài học gì để rút kinh nghiệm nữa.

Tổng kết

Chúng tôi đồng ý rằng cách thức tổng kết kinh nghiệm truyền thống có vẻ là một việc làm vô ích và mất thời gian. Nêu bật và quảng cáo những sai lầm bạn mắc phải mà không làm gì thêm nữa chính là việc làm vô ích nhất và thậm chí là tự sát. Tuy nhiên mọi việc không phải lúc nào cũng diễn ra theo chiều hướng ấy. Việc xử lý khéo léo quy trình tổng kết kinh nghiệm sẽ thể hiện tài năng của người quản lý dự án.

Đầu tiên, những bài học không phải lúc nào cũng chỉ có sai lầm, nó còn bao gồm cả những việc bạn đã làm tốt. Vì một vài lý do lạ lùng nào đó, đội ngũ dự án thường có xu hướng chỉ ra những sai lầm dù nhỏ đến mấy trong khi lại ngại nói về những việc làm tốt.

Tập hợp những bài học kinh nghiệm đòi hỏi thời gian và sức lực, tuy nhiên nếu chỉ dừng ở đó thì thật vô ích. Bất kể những bài học đó có thâm thúy và khéo léo đến đâu, nó chỉ phát huy tác dụng khi được đưa vào thực tế. Chỉ có một tiêu chí duy nhất cho việc lựa chọn bài học đó là: Nó sẽ hữu ích như thế nào? Vấn đề không nằm ở chỗ bạn có một báo cáo chi tiết mà ở việc bạn làm gì với những báo cáo ấy.

Để những bài học này được sử dụng thành công, các dự án cần

một môi trường văn hóa lành mạnh, không đổ trách nhiệm cho ai, việc phạm sai lầm không phải là điểm kết thúc. Môi trường ấy phải khuyến khích sự đổi mới và những việc làm tốt. Hãy giúp thành viên dự án tránh xa những hiềm khích cá nhân.

Rất nhiều nhà quản lý dự án còn nghi ngờ hiệu quả của việc tìm ra và sử dụng những bài học kinh nghiệm. Chúng tôi cho rằng bạn sẽ ngạc nhiên trước kết quả tức thì mà nó mang lại. Hãy nhóm họp các thành viên dự án của bạn ngay trong hôm nay và đặt câu hỏi: "Các bạn có giải pháp nào tốt hơn không?" Sau đó, hẳn sẽ không cần ai khác thuyết phục bạn về lợi ích lâu dài của nó.

Kết luận

• Sự sợ hãi, quy kết, trách cứ và che giấu không chỉ là những nhân tố cản trở việc thu thập kinh nghiệm mà còn làm đảo lộn mọi mặt của dự án.

• Đừng tránh phạm phải sai lầm bằng mọi giá. Hãy đảm bảo rằng bạn không bao giờ lặp lại sai lầm đã mắc phải.

• Hãy vui vẻ. Đừng quên rằng vẫn có những việc được thực hiện rất tốt trong dự án. Chúng cũng quan trọng không kém.

• Đừng chỉ chú trọng vào các phương pháp chính thức, những kỹ xảo nhỏ cũng rất quan trọng.

• Không cần thiết phải truyền đạt bài học kinh nghiệm bằng mọi cách. Hãy tập trung sử dụng những bài học này cho chính mình trước.

10

HÀNH TRÌNH TỚI QUẢN LÝ DỰ ÁN THÀNH CÔNG

Thắt chặt dây an toàn!

"Chỉ những kẻ ngốc nghếch mới thể hiện sự xuất sắc ngay từ đầu".

Oscar Wilde (1854 — 1900)

Điều gì khiến bạn tỏa sáng?

Điều gì khiến một nhà quản lý dự án tỏa sáng? Chúng tôi tin rằng nó bao gồm các yếu tố: Hiểu biết các kỹ năng quản lý, khả năng đối nhân xử thế và quyết tâm không ngừng hoàn thiện mình. Sự kết hợp và cân bằng của các kỹ năng này sẽ dẫn đến một đặc điểm đặc thù đó là: luôn hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ quản lý dự án.

Những nhà quản lý dự án xuất sắc thường thích chọn những dự án thuộc chuyên môn của họ, những lĩnh vực họ hiểu biết tường tận. Điều này mang lại cho họ rất nhiều lợi thế: Giúp họ lên kế hoạch cho dự án, giành được sự tôn trọng từ các thành viên dự án và tránh những sai lầm thường gặp.

Để trở thành một nhà quản lý dự án giỏi, bạn không nhất thiết phải là một thiên tài, nhưng có một điều chắc chắn là bạn cần học hỏi và làm theo những cách làm thành công, xây dựng các mối quan hệ công việc tốt và sẵn sàng tìm kiếm những bài học ngay trong quá trình làm việc.

Nhà quản lý dự án giỏi là người…

• Thành thạo những kỹ năng quản lý dự án chính. Họ biết cách lập

kế hoạch chắc chắn và đáng tin cậy cho dự án. Họ có khả năng lường trước và xử lý hiệu quả những biến cố không hay trong quá trình thực hiện dự án. Họ thông thạo việc lập kế hoạch và quản lý các nguồn lực, đảm bảo những việc họ làm đều đáp ứng yêu cầu mong muốn.

• Giỏi đối nhân xử thế. Họ là người lãnh đạo đội ngũ dự án, hỗ trợ các thành viên khác mang lại thành công từng ngày. Họ cũng biết cách điều hành hiệu quả các cuộc họp và hội thảo.

• Luôn sẵn sàng học hỏi. Họ nhận thấy rằng mọi việc luôn có thể được làm tốt hơn. Họ sử dụng những kinh nghiệm bản thân và kinh nghiệm của người khác để phát triển năng lực của mình.

Sẵn sàng đón nhận thành công

Một nhà quản lý dự án giỏi luôn ý thức được tầm quan trọng của việc chuẩn bị. Ý thức đó thể hiện trong mọi việc anh ta nói hay làm, cho dù nó là những kế hoạch để đương đầu với những nguy cơ xấu hay việc tính toán một lích làm việc hợp lý cho một cuộc họp.

Những nhà quản lý dự án giỏi luôn đảm bảo rằng dự án của họ được xây dựng trên nền tảng vững chắc, cho dù họ đang rất cần phải bắt tay vào công việc thật sự. Đôi khi, nói vẫn dễ hơn làm. Bạn cần phải là một người rất bản lĩnh để có thể có được sự chuẩn bị cần thiết khi đang chịu áp lực phải làm việc ngay lập tức.

Một phần rất quan trọng trong giai đoạn chuẩn bị đó là phải tìm hiểu rõ: điều gì sẽ khiến khách hàng hài lòng. Những hiểu lầm dù nhỏ cũng có thể dễ dàng gây ra những khác biệt rất lớn về điều được mong muốn. Một nhà quản lý dự án giỏi sẽ phải nỗ lực từ rất sớm để tránh tạo ra một quả bom nổ chậm.

Thực tế

Các dự án không thất bại ở giai đoạn kết thúc. Ngay cả khi có vẻ như thế, nguyên nhân sâu xa của thất bại chắc chắn có sớm hơn rất nhiều.

Phát triển những thói quen tốt

Quản lý dự án chính là quản lý con người. Những người quản lý dự án giỏi sẽ biết cách khai thác tối đa khả năng của từng thành viên trong nhóm đồng thời giành được sự tôn trọng từ khách hàng và nhà cung cấp. Thái độ và hành vi của bạn là một phần

quan trọng quyết định thành công hay thất bại.

Bảy thói quen của những nhà quản lý dự án xuất sắc

1. Tập trung vào giải quyết vấn đề. Khi bạn gặp phải vấn đề gì đó, đừng hoảng sợ, hãy đếm từ một đến mười. Sau đó nên dành ưu tiên cho việc xử lý vấn đề đó thay vì tìm một người nào đó để quy trách nhiệm.

2. Tham khảo để tự đưa ra quyết định. Tham khảo quan điểm của tất cả thành viên dự án đối với những quyết định quan trọng nhưng luôn chuẩn bị sẵn sàng để tự đưa ra quyết định cuối cùng.

3. Luôn hướng sự tập trung vào khách hàng. Hãy cố gắng nhìn nhận mọi việc theo quan điểm của khách hàng.

4. Đàm phán để cả hai bên cùng có lợi. Khi tiếp xúc, hãy đảm bảo rằng mọi người tham gia đều thu được kết quả tích cực.

5. Khiến mọi người làm việc hết khả năng họ có. Đừng loại bỏ những người làm việc kém và đảm bảo rằng những người xuất sắc nhất duy trì được khả năng làm việc của họ.

6. Thường xuyên quan sát để điều chỉnh và phát triển. Đừng ngủ quên trên chiến thắng. Hãy luôn cởi mở với những việc bạn có thể làm tốt hơn ngay cả khi mọi việc đều tiến triển đúng theo kế hoạch.

7. Hãy là một tấm gương. Nói đi đôi với làm, hãy đạt tới tiêu chuẩn mà bạn mong muốn người khác thực hiện. Đó là cách tốt nhất để truyền bá thông điệp của bạn.

Chúng tôi không khuyên bạn thay đổi toàn bộ cách làm việc của mình. Bạn có khả năng tạo những thói quen này không mấy khó khăn. Đối với một vài nhà quản lý dự án việc khiến mọi người trong nhóm phát huy hết khả năng của họ là điều rất dễ dàng. Một vài người khác cần thay đổi cách làm việc của mình cho đến khi nó trở thành một thói quen. Dù là cách nào đi nữa, một nhà quản lý dự án xuất sắc phải xây dựng được kỹ năng làm việc qua đó phát triển niềm tin vào bản thân và chiến thắng thuyết phục.

Tốt nhưng không hoàn hảo

Bạn sẽ đặt cho mình những mục tiêu khá cao siêu, cao hơn những mong đợi tối thiểu của bạn. Tuy vậy ngay cả những nhà quản lý

dự án giỏi cũng biết rằng mọi việc không phải lúc nào cũng hoàn hảo. Bạn không cần phải quá cầu toàn.

Điều đầu tiên, bạn không có nhiều thì giờ trong một ngày để tìm kiếm sự hoàn hảo như vậy. Thứ hai, bạn cần phải biết khi nào cần quyết liệt, khi nào cần thỏa hiệp. Bạn sẽ bị coi là kém linh hoạt nếu không biết nhượng bộ trước thực tế và nguy cơ phá hoại mối quan hệ công việc tốt đẹp bạn đang cố tạo dựng.

Chìa khóa thành công là phải xác định được khi nào việc làm hoàn hảo của bạn sẽ mang lại lợi ích cao nhất có thể. Bạn cũng cần tránh dần dần hình thành thói quen xấu. Không chuẩn bị trước lịch làm việc cho một hoặc hai cuộc họp thì có thể châm chước được, nhưng nếu không bao giờ vạch ra chương trình làm việc trước mỗi cuộc họp thì đó là điều không thể chấp nhận được.

Luôn tự hoàn thiện

Nếu bạn muốn trở thành nhà quản lý dự án giỏi hơn nữa, bạn phải xác định được những điểm yếu của mình và cải thiện chúng. Hãy tham khảo phản hồi từ thành viên dự án, khách hàng và nhà cung cấp xem có việc gì bạn đã không làm hay bạn làm điều gì đó gây phản tác dụng hay không. Đừng để cái tôi quá cao cản trở việc bạn tìm hiểu những thông tin rất giá trị từ mọi người. Trên hết, chỉ cần một điểm yếu thôi cũng có thể làm hỏng cả một quy trình quản lý xuất sắc.

Hãy luôn tìm kiếm cơ hội trau dồi kinh nghiệm bản thân. Tận dụng chính những dự án bạn tham gia để thực hành những kỹ năng quản lý dự án quan trọng và đừng bao giờ bỏ lỡ cơ hội thực hành các kỹ năng về con người. Cuối cùng, hãy xem xét các cách khác để phát triển năng lực của bạn.

Cơ hội phát triển tài năng

• Tìm kiếm những dự án khó. Bạn sẽ học được rất ít nếu bạn chỉ thực hiện những dự án đơn giản. Các dự án phức tạp rất hữu ích cho việc phát triển sự nghiệp của bạn.

• Thể hiện sáng kiến bằng cách tìm kiếm những đề tài mà trước đây chưa có. Có rất nhiều ấn phẩm về mọi chủ đề bạn muốn biết và một nguồn dồi dào thông tin sẵn có trên mạng Internet.

• Tìm xem bạn có thể học hỏi từ ai. Một lời khuyên thân thiện, sâu sắc dù nhỏ nhưng cũng rất hữu ích. Nếu bạn không thể tìm được một người thầy tận tâm, hãy học hỏi ngay trong quá trình làm

việc từ những người giàu kinh nghiệm quanh mình.

• Hãy tham gia những khóa đào tạo chính thức. Sử dụng kiến thức đó để củng cố và ôn lại những kinh nghiệm bạn có từ thực tế. Bạn sẽ có được lợi ích không chỉ từ những tài liệu của khóa học mà còn nhờ việc được gặp gỡ các nhà quản lý dự án khác.

Nếu bạn chỉ mới bắt đầu, hoặc đang tìm cách hoàn thiện các kỹ năng còn thiếu, đừng mong là bạn có thể trở thành một nhà quản lý dự án xuất sắc chỉ sau một đêm. Tuy vậy, dù bạn là người mới hay đã là một chuyên gia, bạn cũng sẽ không phải đợi lâu để thấy kết quả của những nỗ lực bạn bỏ ra. Có vô số những kỹ năng, những lời khuyên mà bạn có thể sử dụng ngay lập tức và mang lại hiệu quả tức thì. Hãy làm việc đó ngay trong hôm nay!

Những sai lầm một người quản lý dự án không nên mắc phải

Trong một cuộc họp tập thể, vợ của một nhà quản lý dự án tiết lộ rằng chồng cô ta chẳng bao giờ hết việc cả. Ngay cả việc sửa chữa vài chi tiết trong vườn nhà cũng được ghi rõ trên một tấm thẻ với những ước tính về chi phí, ưu tiên việc gì trước việc gì sau. Khi nhà quản lý dự án đó có chút thời gian rảnh rỗi, anh ta liền lấy cuốn sổ ghi chép công việc ra để trao đổi và hỏi ý kiến vợ. Đến khi hoàn thành công việc, anh ta ghi lại toàn bộ chi phí và thời gian bỏ ra để phân tích sau này.

Không nhất thiết lúc nào cũng phải xuất sắc!